лоббизм по-русски

между бизнесом и властью

Ирина Толмачева

Предисловие Михаила Ходорковского, экс-главы нефтяной компании «ЮКОС»





библиотека **Коммерсантъ**

между бизнесом и властью

Ирина Толмачева

лоббизм по-русски

Москва • ИД «Коммерсантъ» • «ЭКСМО» • 2012

УДК 65.0
ББК 65.290-2
Т 52

Под общей редакцией *В. Дорофеева*

Толмачева И.

Т 52 Лоббизм по-русски. Между бизнесом и властью / Толмачева Ирина. — М. : Эксмо, 2011. — 320 с. — (Бизнес. Принципы ведения).

ISBN 978-5-699-46305-3

Это первая книга о российском лоббизме и тех, кто отстаивает интересы бизнеса. В ее основе — рассказы самых успешных отечественных представителей этой профессии. Они откровенно говорят о приемах и тонкостях взаимодействия бизнеса с государственным аппаратом, о скрытых от глаз общественности механизмах реализации экономических проектов и страстях, кипящих вокруг лоббизма.

Читатель узнает, чем занимаются лоббисты, джиарщики и консультанты в России и других странах, как должен выглядеть и вести себя идеальный лоббист, как понравиться чиновнику, есть ли разница между лоббизмом и коррупцией, почему до сих пор не принят закон о лоббизме и возможен ли в нашей стране цивилизованный лоббизм.

Книга будет интересна не только специалистам по связям с органами государственной власти, государственным служащим, студентам и аспирантам, но и всем, кто хочет разобраться в особенностях национального лоббизма и хитросплетениях взаимодействия бизнеса и власти. Кроме того, это своеобразное учебное пособие для начинающих лоббистов.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-46305-3

Оглавление

Часть 3

Часть 4

От издателя

Эта книга — о российском лоббизме и лоббистах, отстаивающих интересы бизнеса. В основе ее — откровенные рассказы самых успешных российских лоббистов о своей профессии, о приемах и тонкостях взаимодействия бизнеса с государственным аппаратом, о скрытых от глаз общественности механизмах реализации крупных экономических проектов и о страстях, которые кипят вокруг лоббизма.

Герои книги — представители отечественных и иностранных компаний, вольные консультанты и члены отраслевых ассоциаций — дают своеобразный «мастер-класс», открывая секреты мастерства. Это прежде всего умение общаться с людьми и вести переговоры, работать с закрытой информацией и взаимодействовать с чиновниками. Кроме того, профессионалы рассказывают о себе и дают советы начинающим.

В книге четыре части.

В первой, «Введение в профессию», профессиональные лоббисты формулируют смысл самой деятельности, рассказывают о главных факторах успеха и об особенностях лоббизма в России и на Западе.

Во второй части, «Дело техники», речь идет о профессиональных качествах, важнейших техниках и о тонкостях взаимодействия лоббистов с представителями государственной власти.

Третья часть — «Жажда результата» — посвящена важнейшим проблемам формирования лоббистского сообщества, коррупции, принятию закона о лоббизме и развитию цивилизованных форм и методов лоббизма.

В четвертой части, как следует из ее названия («Секретные материалы»), представители сообщества делятся подробностями своей профессиональной и личной жизни. В конце книги представлены биографии ее героев.

Предисловие

Интересы бизнеса должны быть представлены

Несомненно, интересы бизнеса должны быть представлены как общественности, так и органам власти через инструменты PR и GR. Иное было бы двойной ошибкой.

Во-первых, разумная часть общества и бюрократии осознает необходимость создания для бизнеса благоприятных условий. Однако конкретика требует обсуждения и поиска консенсуса.

Во-вторых, когда (и если) бизнес недостаточно активно рассказывает о своих интересах и своей реальной полезности обществу, представления «непродвинутой» части граждан о нем становятся просто чудовищными.

Очевидная проблема — баланс между допустимым и полезным «информированием», отстаиванием своих интересов и точек зрения, с одной стороны, и недопустимым переходом к эгоистическому «продавливанию» недобросовестными методами — с другой.

Такой баланс должен определяться как регламентацией на законодательном уровне, так и самим функционированием

механизмов демократического государства, где работает система сдержек и противовесов.

Замечу, что длительное отсутствие в России закона о лоббизме, несмотря на давно подготовленный законопроект, не может не настораживать. Напомню: именно отсутствие подобных демократических механизмов повлекло формирование многих фатальных диспропорций в экономике СССР, где был весьма развит отраслевой лоббизм.

Если говорить о допустимых в России методах, то наиболее приемлемой мне кажется «агрессивная» американская модель: разрешено многое, но обязательно публичное раскрытие этого «многого».

Иной подход, свойственный Европе, связанный с формально гораздо более жесткими ограничениями, вряд ли сейчас подойдет для нашей страны. Традиции...

В то же время складывающаяся на наших глазах структура прямого представления интересов крупнейших корпораций в исполнительной власти и, наоборот, через полуофициальные «сферы» личных интересов высших эшелонов власти (не обязательно коррупционно-финансовые, хотя выделить их будет непросто) гарантирует повторение советского опыта.

Характерные черты этого «опыта» уже наблюдаются в сегодняшней России. Это высокая себестоимость продукции, игнорирование экологических проблем, пренебрежение антимонопольным законодательством, протекционизм и технологический консерватизм, декларативность равноправия сторон в трудовых конфликтах (включая фактический запрет забастовок) и т.д.

Полагаю, проблема баланса в вопросах лоббизма, как и во многих других вопросах, крайне затруднительна вне контекста политической модернизации и реального обеспечения верховенства права.

Михаил Ходорковский,
экс-глава нефтяной компании «ЮКОС»

ПОСВЯЩАЕТСЯ
моей маме
Тамаре Александровне Рогожиной

Лоббизм (от англ. lobby — кулуары) — разновидность закулисной политики. Лоббисты — это влиятельные дельцы и политики, стремящиеся оказать нажим на законодателей с целью отстоять выгодный определенным группам законопроект. Зачастую они не гнушаются никакими средствами: взятки и оказание встречных услуг.

Российская социологическая энциклопедия
под общей редакцией академика РАН Г.В. Осипова

ЧАСТЬ I

ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ

В каком-то смысле лоббист — оборотень. Это одновременно и располагающий к себе человек, вызывающий доверие с первого взгляда и «комфортный» в общении; и ходячий компьютер, мгновенно обрабатывающий огромный массив информации; и «акула бизнеса», жестко преследующая свои интересы; и тонкий переговорщик, в любой ситуации способный найти взаимовыгодный компромисс. При этом любой лоббист знает, что продавливать свои интересы в ущерб интересам других участников процесса — значит добиться успеха на час, в ущерб долгосрочным целям.

ГЛАВА 1

Четыре условия достижения цели

Удивительно, но у лоббизма, несмотря на его многовековую историю, нет окончательного определения, возможно, потому, что деятельность эта очень сложна и многогранна, а ее особенности формируются под влиянием культуры, традиций, общественных институтов, психологии. На эту тему написано множество книг, но полной ясности как не было, так и нет.

Тем не менее любой профессиональный лоббист точно знает, чем он занимается.

Лишь с начала 1990-х годов лоббизм политический и экономический, а вслед за ним и джиар (GR — Government Relations, или взаимодействие с органами государственной власти) стали частью общественных отношений новой России.

Такое взаимодействие — результат очень сложного процесса. Его можно сравнить с серьезной шахматной партией, в которой действуют фигуры разного веса, применяются разные стратегии и просчитываются невероятные комбинации. Черные и белые. Бизнес и власть…

Интересы власти и бизнеса и формы их взаимодействия сегодня столь многогранны и противоречивы, что без посредников невозможно функционирование не только крупных, но и средних компаний. Да и малый бизнес нуждается в защите своих интересов — другое дело, что заниматься этим ему приходится в основном самостоятельно. Если смотреть на вещи шире, цивилизованный институт лоббизма мог бы способствовать поддержанию баланса интересов государства и общества (или его части в лице представителей бизнеса) и служить инструментом гражданского контроля как над властью, так и над бизнесом.

Закон о лоббизме в России до сих пор не принят, и посредники между бизнесом и властью, вынужденно или с умыслом, балансируют на грани коррупции. Хотя профессио-

нальные лоббисты и джиарщики работают в крупных компаниях или создают собственные консалтинговые агентства, без них не обходится реализация ни одного крупного экономического проекта, требующего взаимодействия бизнеса и власти.

Зачастую лоббизм ассоциируется с взятками, серыми схемами, обманом и преступностью, а лоббисты воспринимаются как проходимцы в дорогих костюмах с чемоданами, набитыми деньгами. И это несмотря на то что коррупция мешает лоббисту, и многие профессионалы предпочитают работать в открытую. Лоббист — не взяточник (хотя есть и такие), и лоббизм — деятельность, требующая высокой квалификации.

Герои этой книги — профессиональные лоббисты. Это люди разного возраста и социальных корней. Среди них есть и представители молодого поколения консультантов, и матерые лоббисты, прошедшие огонь, воду и медные трубы, — занимаясь лоббизмом всю жизнь, они только в последние годы могут открыто говорить об этом. Лоббизмом занимаются «выходцы» из министерств и ведомств, имеющие опыт работы в органах государственной власти (часто еще советской), и «выходцы» из бизнеса. В числе наших героев — и вице-президенты крупных российских и иностранных компаний, отвечающие за взаимодействие бизнеса с властью, и независимые консультанты, и представители законодательной власти: депутаты Государственной думы, защитники интересов всего населения, выступающие одновременно и субъектами, и объектами лоббизма. Это очень разные люди, но у них есть общая черта — все они добились успеха, профессионально состоялись.

Кирилл Бабаев, экс-вице-президент консорциума «Альфа-Групп», полагает, что «лоббизм — это комплекс взаимоотношений бизнеса с политической элитой и государственной властью. Профессия лоббиста закрытая, рекламировать себя не принято, но лучших лоббистов знают многие. В Москве их

не более пятидесяти человек. Раньше было больше, но сейчас рынок лоббистских услуг сокращается. В прошлом в законодательную власть можно было заходить через несколько ворот — комитеты различных фракций парламента, множество партий. Контроль государства был значительно ниже. Нынешняя ситуация более стабильная, и власть кажется более структурированной, менее хаотичной.

Специалист по связям с органами власти в любой стране и в любое время — востребованная профессия. Это сфера деятельности, которая всегда существовала и будет существовать, так как для бизнеса всегда важна работа с властью — и не только для продвижения конкретных коммерческих интересов, но и для поддержания высокого уровня информированности, создания собственного имиджа, повышения авторитета в политических кругах.

Когда во время кризиса составлялся список трехсот предприятий, которые должны были получить государственную поддержку, чиновники опирались на некие критерии. Некоторые из этих критериев были, безусловно, субъективными. Список являлся результатом хорошей работы лоббистов включенных в него компаний и плохой работы лоббистов компаний, которые туда не попали».

Самое сухое и теоретическое, но в то же время и общее определение лоббизма дает Алексей Борев, партнер Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. По его словам, общепринятым значением термина «лоббизм» считается *продвижение интересов бизнеса в органах государственной власти.* В профессиональном сообществе чаще используются выражения government relations, public affairs или, в русскоязычном варианте, — «представление интересов».

Например, в нашей стране, по словам Алексея Борева, некоторые СМИ публикуют рейтинги эффективности лоббистов. На первых позициях в них часто фигурируют высокопоставленные представители законодательных и исполнитель-

ных органов государственной власти. Хотя, если открыть любой западный учебник, посвященный проблематике представления интересов, там в первой же главе будет сказано, что представители государственного аппарата не могут считаться лоббистами, ведь лоббист — это представитель определенной группы интересов, например корпорации или отраслевого объединения, стремящийся оказать влияние на разработку и реализацию государственной политики в интересующей его сфере. Чиновник же в своей профессиональной деятельности обязан руководствоваться исключительно служебными интересами.

Евгений Корчевой, генеральный директор ассоциации производителей сельхозтехники «Росагромаш», убежден, что лоббист и чиновник — это разные люди. Лоббист — это посредник между государством и бизнесом, который знает, что нужно бизнесу и государству, и может найти решение, выгодное обеим сторонам. Как правило, это человек, который не находится на государственной службе. Часто у нас чиновников называют лоббистами, говорят, что чиновники лоббировали какой-то проект. Но это не лоббизм, а работа чиновников. Настоящий лоббист — это представитель бизнеса или общественного сектора, который каждый день работает с представителями власти и продвигает идеи и решения компании или отрасли.

По мнению Алексея Борева, путаница объясняется тем, что в нашей стране понятия «лоббизм» и «лоббист» не закреплены законодательно.

В странах с развитым институтом лоббизма, например в США и ЕС, определения понятий приводятся в нормативных актах, регулирующих данный вид деятельности. В США это *Lobbying Disclosure Act* 1995 года, в Евросоюзе — *European Transparency Initiative* 2007 года. В этих документах «лоббизм» — инструментальный термин, описывающий правила взаимодействия между представителями групп интересов и органами

государственной власти. Например, в *Lobbying Disclosure Act* перечислены виды коммуникаций с представителями органов власти, которые считаются или, наоборот, не считаются «лоббизмом». Определение лоббизма, предложенное Еврокомиссией, выделяет несколько типов лоббистских организаций. Для каждого из них установлены определенные требования, касающиеся раскрытия информации. В России же такие понятия, как «лоббизм» и «лоббист», пока существуют скорее на уровне общественного сознания и не имеют административно-правовой основы.

Старший вице-президент по стратегическим коммуникациям и региональной политике ЗАО КЭС Марат Баширов уточняет функции лоббиста и джиарщика: «У нас сложилось искаженное понимание функции лоббизма. Произнося слово «лоббист», мы представляем ушлого, беспринципного, вхожего в высокие кабинеты человека. Но упомянутую функцию выполняет скорее GR-менеджер, осуществляющий защиту или поддержку операционного менеджмента компании. Классический лоббист — это специалист, изменяющий или сохраняющий законодательную и нормативную среду. Он может действовать по заказу и в интересах одного крупного субъекта рынка или даже объединенных в партнерство нескольких субъектов рынка, но результатами его работы будут пользоваться все аналогичные участники рынка».

Михаил Соколов, руководитель компании «Кесарев Консалтинг Украина», очень тщателен в оценке лоббизма и его методов: «Лоббизм очень разный. Многое зависит от предмета лоббирования. Можно лоббировать закон, назначение человека на ту или иную должность, принятие подзаконного акта. Можно много чего лоббировать, и методы лоббирования часто зависят от того, что именно делается.

Заказчики также играют важную роль. Люди, принадлежащие к политической элите, стараются продвигать свои интересы сами. Они ориентируются на личное восприятие

и неформальные контакты. Те, кто не входит в элиту, но нуждаются в соответствующих услугах, склонны использовать «западный» системный подход.

Если предполагается системный подход к предмету лоббирования, который медленно, но развивается, то он начинается с аналитики, выяснения формальных процедур, параметров, вариантов развития ситуации, выявления неформальных и уязвимых мест, где может быть затягивание, отклонение, вмешательство. Здесь важно заранее знать, какие люди и документы являются критическими и от чьего мнения зависит развитие ситуации. Этот, безусловно, серьезный аналитический кусок работы предшествует самой лоббистской кампании. Обычно составляется план кампании и смета затрат. И это уже не аналитика, а скорее творческий процесс.

В лоббизме существует наработанный инструментарий, но его нельзя применять шаблонно. Всегда нужно думать. Порой использование одних и тех же инструментов преследует совершенно разные цели. Иногда это самая творческая, сложная и поэтому интересная длительная упорная работа, рассчитанная не на один год и связанная с тем, чтобы сформировать у элиты понимание необходимости тех или иных решений.

Обычно вещи, которые делают лоббисты, работающие по условной «западной» технологии, являются прогрессивными и полезными для страны, и это неслучайно — невозможно использовать инструменты публичности для продвижения сомнительных законопроектов. Но у многих людей, особенно у массового избирателя, иррациональное доминирует над рациональным, и общество часто не приемлет грамотных и правильных решений, поэтому работа лоббиста позволяет сделать мир лучше».

Есть такие лоббисты, которые утверждают, что их профессия еще не сформировалась. По мнению Андрея Бадера, члена правления, директора по корпоративным делам «Нестле

Россия», специальности «лоббизм» не существует: «Я не люблю слово «лоббизм». Его мало кто правильно использует в России. Кстати, представители многих иностранных компаний, особенно американских, также относятся к нему настороженно. Понятие «лоббизм» сложное и для российского лексикона, в сущности, неестественное. Специальности «лоббизм» в чистом виде нет в университетах, и нет такой отдельной специализации в жизни...» А на взгляд Михаила Дворковича, председателя совета директоров коммуникационной группы «ПРЕСС ХОЛЛ», специалист по связям с государственными органами — это сублимированная профессия, включающая множество способностей и навыков, как врожденных, так и благоприобретенных.

Евгений Богомольный, депутат Государственной думы фракции «Единая Россия», заместитель председателя Комитета Государственной думы по собственности, утверждает, что «лоббизм — это борьба за интересы и действия, направленные на представление интересов».

По мнению Марины Бортовой, директора по административной работе Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ): «Современный лоббизм — жестокая вещь, он не терпит дилетантства. Войти в новый кабинет можно только один раз. Если лоббист сразу не произвел должного впечатления или совершил ошибку, второй попытки может и не быть. Если есть возможность важного контакта, то к этому контакту надо тщательно готовиться.

Все владельцы крупных компаний сами занимаются лоббизмом. Они самостоятельно лоббируют интересы своего бизнеса, зная, что они намного эффективнее любого лоббиста. Иногда за это жестоко расплачиваются...»

Алик Туйгунов, советник заместителя председателя Комитета Государственной думы по бюджету и налогам, считает так: «Лоббизм и в Америке, и в Европе, и в России — это отстаивание каких-либо интересов. Это могут быть личные,

профессиональные, отраслевые или региональные интересы. Даже в личной жизни лоббизму есть место».

Даниил Бриман, генеральный директор ОАО «Хлебный дом», утверждает, что «лоббизм — это процесс, сопутствующий любому бизнесу. Маленький бизнес предполагает связи с маленькими чиновниками, большой бизнес — с большими.

Для большинства, к сожалению, слово «лоббизм» до сих пор имеет определенный подтекст: это коррупция, взятки, Уголовный кодекс. Но профессиональный лоббист как раз эти подходы исключает и действует иными методами».

В понимании Владимира Евсюкова, заместителя министра экономики РФ в 1992–2000 годах: «Проводя параллель между плановой экономикой времен Советского Союза и рыночной экономикой, я вижу, что в современной экономике для лоббизма больше места, он востребован больше, хотя лоббизм существовал и в Советском Союзе».

Впрочем, Евгений Корчевой отказывает лоббизму в статусе общественного института: «Сейчас лоббизм — это не общественный институт, а функция. Его можно будет считать отдельным институтом, когда появится сильная сфера консалтинга. В России она еще не сформировалась. Можно говорить, что на Западе это целый экономический институт со своими профессионалами, традициями, этикой». На взгляд Олега Мозгунова, заместителя Генерального директора компании «Базовый элемент» по взаимодействию с государственными и общественными организациями, «лоббизм в России — это деятельность по обеспечению прав и интересов доверителя в органах государственной власти. Здесь в качестве доверителя может выступать как частное, так и юридическое лицо».

По мнению Олега Румянцева, президента консалтингово агентства «Румянцев и партнеры» «должно быть больше уважения к статусу лоббиста и его деятельности в органах государственной власти. Встречи с лоббистами должны стать нормальной практикой. Например, в Брюсселе во всех кафе

вокруг Европейского парламента происходят встречи лоббистов и депутатов, лоббистов и сотрудников различных департаментов Европейской комиссии. Идет нормальный переговорный процесс, а не передача друг другу конвертов. У нас, к сожалению, далеко не всегда это воспринимается как норма. Чиновник может сказать, что он сейчас очень занят, и ведь он действительно много работает, с раннего утра и до полуночи, и по субботам тоже. Тем не менее, если нужно внести изменения в законодательство или выслушать аргументы против поправки в законопроект, способной привести к негативным последствиям для экономики страны или региона, чиновник должен пойти на встречу и вступить переговоры. Очень важно находить время для общения с лоббистами.

Это специфическая отрасль с высокой степенью саморегулирования. Лоббисты прекрасно знают, на что способны участники лоббистских проектов. Они способны на все. Нет такого преступления, на которое капитал не пошел бы ради трехсотпроцентной прибыли, — такова известная формулировка Маркса, с которой сложно спорить.

Очень важно осознать, что лоббизм — индикатор уровня культуры в обществе. Если мы считаем, что культура агрессии, наглости, плевков на улице, езды на красный свет, покупки решений суда, решений власти — наша национальная гордость, то это большая угроза для лоббизма. В такой культуре и лоббизм будет соответствующий — криминальный…»

По словам Владимира Сенина, старшего вице-президента ОАО «Альфа-Банк», «инициатором, как правило, бывает бизнес, но зачастую они не меньше заинтересованы представители государственной власти, потому что они получают обратную информацию о том, как они регулируют те или иные отношения в правовом поле и экономической сфере. Эта обратная связь для власти очень важна. У бизнеса нет цели помочь государству. Бизнес не идет во власть и не говорит: «Давайте поможем друг другу». Бизнес обращается со своими пробле-

мами и вопросами, а не с предложением помощи. Взаимоотношения бизнеса и власти можно разделить на две категории. Во-первых, это информационное взаимодействие, которое не предполагает влияния на принятие решений. Это тоже важно, так как необходимо понимать, что и как регулируется. Важно прийти к чиновнику и уточнить, например, параметры отчетности, но не пытаться повлиять на этот процесс и продвинуть свой интерес. Вторая категория — непосредственный лоббизм, предполагающий, помимо интенсивного обмена информацией, влияние на решения, которые принимает власть, и продвижение конкретных интересов бизнеса.

Лоббизмом в классическом понимании этого слова, то есть, например, продвижением законопроектов, занимаются крупные финансово-промышленные группы. Таких в России не больше десяти. Они вынуждены заниматься лоббизмом постоянно, поскольку от этого во многом зависит их функционирование и развитие. Они решают серьезные вопросы, в том числе связанные с изменением законодательства. Когда представители не очень больших компаний говорят, что занимаются лоббизмом, имеется в виду несколько другое. Но у нас в экономике сейчас очень велико присутствие государства, поэтому структуры по связям с органами государственной власти, как их ни назови, важны для любого бизнеса».

Особое место занимают определения лоббизма, имеющие романтические и прагматические оттенки, учитывающие эмоциональные моменты, некоторую неопределенность лоббистских процессов и сочетание эмоционального стремления к добру с профессиональным цинизмом. По мнению Михаила Соколова, «элита прагматична и цинична. Она решает вопросы, исходя из представлений о своих интересах. Если люди решают вопрос, значит, они хорошие, возможно, они хорошие лоббисты, а если они не решают вопрос, значит, они его не решают».

Евгений Корчевой полагает, что «в лоббизме много тонкостей, которые можно облечь в логику, но нельзя просчитать.

Можно долго продвигать какую-то тему и вдруг узнать, что президент как раз затронул ее в своем обращении, и тогда можно многое сделать и быстро добиться желаемого».

По словам Юрия Кобаладзе, советника главного исполнительного директора по связям с органами государственной власти группы компаний *X5 Retail Group*, «лоббизмом занимается очень узкий круг людей. У нас неблагодарная работа. Когда лоббизмом занимаются внутри компании, деятельность которой направлена на обогащение, работа лоббиста не видна, ее нельзя оценить материально. Сколько стоит принять какой-то закон, отвечающий интересам отрасли? Или сколько стоит сделать так, чтобы он не был принят? Трудно оценить. В футболе, пиаре и лоббизме разбираются все. Советов можно дать много...»

Итак, главная задача лоббиста — найти общий язык и общие интересы с нужным человеком и суметь договориться в ситуации, когда на «шахматной доске» одновременно присутствует много субъектов и объектов лоббизма. Ходы приходится просчитывать задолго вперед, учитывая интересы всех «действующих лиц». Для этого нужно обладать информацией, часто закрытой, разбираться во многих вопросах, быть хорошим психологом и переговорщиком, уметь находить общий язык с чиновниками. Нужны умения, связи, хорошие манеры, репутация и многое другое.

В каком-то смысле лоббист — оборотень. Это одновременно и располагающий к себе человек, вызывающий доверие с первого взгляда и «комфортный» в общении; и ходячий компьютер, мгновенно обрабатывающий огромный массив информации; и «акула бизнеса», жестко преследующая свои интересы; и тонкий переговорщик, в любой ситуации способный найти взаимовыгодный компромисс. Любой лоббист знает, что продавливать свои интересы в ущерб интересам других участников процесса — значит добиться успеха на час, в ущерб долгосрочным целям.

Типичный лоббист всегда скромно улыбается, говорит мало и аккуратно, слушает и смотрит внимательно. Но встречаются и другие типажи. Некоторые из них заявляют, «я человек со связями» или «толщина моей записной книжки — залог успеха в работе». В переводе это означает, что у них есть доступ к различным источникам информации и что телефонный звонок поможет решить самый сложный вопрос практически мгновенно. Другие утверждают, что «главное в деле лоббиста — в нужный момент прикинуться ветошью, пищать, но лезть и отстаивать свой интерес», имея в виду, что залог успеха — настойчивость в сочетании со способностью раствориться в окружающей среде. Третьи признаются: «Мы торгуем лицом», имея в виду, что узнаваемость лоббиста — важнейший момент работы. И почти каждый из них в той или иной форме дает понять: «Я человек, который решает вопросы».

А женщины-лоббистки? Выглядят они прекрасно: макияж, маникюр, прическа — все со вкусом. Всегда улыбаются, на общие темы говорят открыто и вполне искренне. За всем этим угадывается глубокий ум, понимание человеческой природы, способность противостоять трудностям. Иногда даже кажется, что женщины в лоббизме сильнее мужчин, тем более что им приходится действовать на территории, традиционно принадлежащей мужчинам. Они должны быть по всем параметрам на голову выше представителей сильного пола и при этом оставаться настоящими женщинами, быть обаятельными, излучать мягкость и привлекательность. Они точно знают, что женственность — единственный козырь, способный покрыть преимущества мужчин в мире лоббизма. И все-таки в лоббизме женщины играют не ключевую, а вспомогательную роль, даже если «отрываются» от своего руководителя и «идут в поле». Главный ресурс — доверие шефа, его уверенность в том, что подчиненная принесет важную информацию и новые контакты, которые впоследствии он сможет использовать, «пустить в дело» уже по-мужски. Обычно женщины-лоббистки

обладают природным даром вызывать доверие, и не только у руководителя, но и у любого человека, с которым они вступают в разговор. И пускай они не принимают решений (и не претендуют на это), но участвуют в их принятии и имеют возможность влиять на них.

Главное в работе лоббиста — умение работать с информацией и взаимодействовать с людьми.

Поэтому каждый лоббист знает, что **первое условие успеха** — умение добывать информацию и анализировать ее. Лоббист должен иметь аналитические способности и широкий кругозор, знать не только основные механизмы макроэкономических процессов и политическую ситуацию, но и жизнь страны в именах и лицах. Нужно хорошо разбираться в проблемах, которые приходится решать с помощью государственного служащего, — ведь часто чиновники, безвылазно сидящие в кабинете, или вовсе «не в теме», или любят, когда им рассказывают, что происходит в отрасли. Лоббист должен не просто «платить за обед», но быть настоящим специалистом в бизнесе, интересы которого отстаивает, и уметь показать «товар» лицом, то есть убедить чиновника в том, что тот или иной проект нужен не только бизнесу, но и государству, и его гражданам и совпадает с установками, данными «свыше», — ведь большинство чиновников инстинктивно придерживаются вектора государственной политики и вектора развития государства, задаваемого президентом и премьер-министром.

Кроме того, нужно уметь обмениваться информацией и договариваться, причем не только с чиновниками, но и с самыми разными людьми, будь то президент, премьер, таксист или бомж, при этом производя самое благоприятное впечатление.

Второе условие успеха — способность вызывать в людях доверие и расположение. Случается, что решающим фактором принятия решения становятся не рациональные доводы и вы-

кладки, сопровождающие лоббистский проект, а «личная неприязнь» или, наоборот, приязнь — ведь на чиновника обычно оказывают давление как минимум две конкурирующие стороны, и решение часто принимается в пользу той из них, которая просто больше понравилась.

Третье условие успеха, тесно связанное с первым и вторым, — коммуникабельность и мобильность. Публичные новости «добываются» в СМИ, новости непубличные — только «в поле». Обычный «офисный планктон» завидует джиарщикам и пиарщикам, считая их «тусовщиками», которые только и делают, что просиживают штаны на заседаниях, конференциях и конгрессах, выпивая литры напитков и съедая тонны круассанов во время кофе-брейков. Но именно на этих мероприятиях завязываются знакомства и заполняются телефонные книжки, которые потом капитализируются.

Четвертое условие успеха — способность к мимикрии. За большинством крупных сделок стоят «серые кардиналы», способные прикинуться и рубахой-парнем, и канцелярской крысой. Поскольку добиваться нужных решений приходится прежде всего у чиновников, лоббист должен уметь быть похожим на представителей этого социального слоя. Требуется максимальное сходство: выглядеть как чиновник, думать как чиновник, говорить как чиновник. Желательно иметь общие интересы и общих знакомых. Вот почему лоббисту обычно помогает опыт работы в органах государственной власти — министерствах, ведомствах, парламенте, Администрации президента.

ГЛАВА 2

Кто нужнее: джиарщик или лоббист

Лоббизм, джиар и консалтинговая деятельность — явления во многом схожие, взаимосвязанные, но отнюдь не тождественные. Это своего рода «пересекающиеся множества». Все зависит от статуса человека, который защищает интересы бизнеса. Сотрудников соответствующих отделов компании называют джиарщиками, «свободных художников», работающих по найму, — лоббистами, сотрудников консалтинговых компаний — консультантами. И все они, равно как и политики и представители отраслевых ассоциаций и союзов, — лоббисты (в широком понимании).

Ввиду того что сферы деятельности размыты и взаимопроникаемы, рядом существуют столь же аморфные пиарщики и специалисты по внешним связям. Впрочем, у профессиональных лоббистов может быть свой взгляд на «дефиниции».

Лоббизм или джиар. Пожалуй, больше всего вопросов вызывает кажущееся тождество данных понятий. На самом деле между ними существует ощутимое несходство. Все оценки, которые дают лоббисты, приносят понимание, чем именно лоббизм отличается от джиара, а джиар от пиара (Public Relations — PR) и как консалтинг порой объединяет их «под одной крышей», включая иногда и внешние связи (Public Affairs — PA). Но ни один лоббист не сформулирует, чем по большому счету отличаются друг от друга все вышеупомянутые виды деятельности, хотя каждый на собственной шкуре прочувствовал все, о чем говорит.

Олег Калинский, директор по маркетингу и развитию бизнеса компании «Эрнст энд Янг», подробно и последовательно формулирует отличия лоббизма от джиара и их сходные черты. По его мнению, и джиарщик, и лоббист — посредники между властью и бизнесом, между политической и экономической составляющими общественной жизни. Лоббист — не всегда универсальный специалист по работе с госорганами, а джиарщик, то есть специалист по работе с госорганами, наоборот, всегда должен быть, помимо всего прочего, еще и лоббистом. То есть лоббист — более узкая специализация.

Лоббист — это проектный менеджер. Есть проблема, лоббист изучает ее суть, анализирует интересантов, разраба-

тывает стратегию и план действий на определенное время и решает конкретную, четко сформулированную задачу.

Специалист по взаимодействию с органами государственной власти — стратег. Он может решать узкоспециализированные задачи, но его функции, по сути, шире. Он участвует в разработке стратегии развития компании, понимает, какие стратегические цели стоят перед ней в долгосрочной перспективе, как будет развиваться отрасль. Он может влиять и на саму стратегию развития компании, анализируя изменения в законодательстве и экономике страны, понимая, как меняются государственные приоритеты и какие отрасли и технологии могут получить поддержку в будущем. Его работа не имеет четко выраженного срока исполнения, она «безразмерна». С другой стороны, профессиональный джиарщик, на взгляд Олега Калинского, — чаще всего сотрудник компании, внутренний ее ресурс, знающий положение дел и мыслящий шире, чем лоббист. Джиарщик работает «в поле», контактирует с чиновниками и бизнесом и понимает, что происходит в экономике, политике, бизнесе, представляет различные варианты развития событий. В этом его ценность для компании.

Успех специалистов в GR зависит от знания не только общих механизмов взаимодействия с органами власти, но и от понимания того, как устроен ландшафт в той или иной отрасли, кто принимает решения, за что отвечает то или иное ведомство или министерство. И поэтому специалистам по работе с госорганами труднее переходить из одной отрасли в другую, чем, например, финансистам или бухгалтерам, так как приходится дольше нарабатывать контакты, вникать в суть происходящих процессов и проблем, стоящих перед компанией и отраслью. Работа ведь в основном «заточена» на контакт с людьми. Соответственно, уйдя из отрасли, где джиарщик всех знает, в новую, он начнет заново нарабатывать контакты и устанавливать отношения, а это требует времени. Олег

Калинский утверждает, что в любой промышленно развитой стране и в любой развитой экономике профессиональные джиарщики в цене, на них высокий спрос, потому что они умеют профессионально донести точку зрения бизнеса до политиков и чиновников, что является важнейшим фактором, определяющим развитие любой экономики: «У нас в большинстве крупных компаний, работающих с властью цивилизованно и «прозрачно», джиарщики высоко ценятся среди коллег. Люди в компании знают, что их сотрудник — специалист по взаимодействию с органами государственной власти — смог построить нормальные рабочие отношения с министерствами и ведомствами честным путем, используя свой опыт и знания.

В нормальных компаниях, работающих цивилизованно, руководство и акционеры четко осознают, что департамент с органами взаимодействия бизнеса и власти необходим. Если компания имеет региональный охват, то такой департамент нужен не только в Москве, но и в регионах».

Здесь стоит отметить, что джиар в регионах только в последнее время приобретает соответствующий статус. До сих пор не все региональные компании в штатное расписание вписывают единицу специалиста по взаимодействию с органами государственной власти. Часто их функции выполняют пронырливые юристы или ловкие пиарщики.

Михаил Соколов так комментирует современную действительность: «Внутри коммерческих компаний есть департаменты GR, и есть люди, которые решают вопросы. Часто это юристы, которые вхожи в нужные кабинеты. Роль джиарщиков также играют главы управлений, в которые входят юридический и PR-департаменты. Эти люди включены в систему, они знают, с кем и о чем говорить, они понимают, как все работает».

В понимании Андрея Бадера, сервисные, обслуживающие бизнес функции джиарщика в корпоративном мире важны,

но немногие компании могут позволить себе иметь такое направление развития. Часто интересы крупного и среднего бизнеса в органах государственной власти представляет одиночка или небольшой отдел из двух-трех человек. Поэтому, рассказывает Андрей Бадер, надо трижды подумать, прежде чем идти в эту область деятельности, потому что это «нишевая» работа. Ее надо любить. Например, маркетинг — целый мир. Отделы маркетинга крупных компаний — большое, открытое сообщество. Маркетолог может свободно переходить из одной компании в другую. Только в Москве и Петербурге десятки тысяч хороших менеджеров. Начав успешную карьеру как маркетолог, можно быстро дослужиться до генерального директора. А с джиарщиками такое происходит редко, хотя, конечно, случается. Работа джиарщика может быть захватывающей и хорошо оплачиваемой, приносить удовлетворение, но она хлопотная.

Алексей Борев в очередной раз демонстрирует академический подход к рассмотрению вопросов лоббизма. Он четко формулирует неявные различия между лоббизмом и джиаром и определяет задачи и инструменты последнего в рамках лоббизма как социального института: «В отличие от лоббизма джиар — не общественное явление, а бизнес-практика. По сути, джиар — это корпоративный функционал, направленный на выстраивание коммуникации с определенной целевой аудиторией. В зависимости от типа и размера компании, сферы ее деятельности и других факторов эта функция может быть по-разному интегрирована в организационную структуру компании.

В крупных корпорациях, как правило, имеются отдельные департаменты по работе с государственными структурами. К сфере их профильной деятельности можно отнести несколько типовых задач. Во-первых, это мониторинг изменений в нормативно-правовой среде, ее анализ на предмет возможных рисков и перспектив для компании. Во-вторых, отслежи-

вание внутренней повестки дня и процессов подготовки и принятия решений в профильных органах государственной власти. В-третьих, подготовка всей необходимой документации, от писем и обращений до расчетно-аналитических материалов. Наконец, организация взаимодействия с представителями органов государственной власти. Оно протекает как в форме участия в различных экспертных группах, совещаниях, консультациях и т.д., так и в рамках индивидуальных рабочих встреч. С точки зрения содержания эта работа касается всего периметра деятельности компании. В частности, в сферу компетенции GR-специалиста входят вопросы антимонопольного, налогового, таможенно-тарифного и нетарифного, технического регулирования».

Алексей Борев отмечает, что спрос на GR-специалистов в последние несколько лет растет как в российских, так и в зарубежных компаниях. Определенную роль сыграл экономический кризис. Для российских компаний, например тех, которые были включены в перечень системообразующих организаций, в этот период особую значимость приобрело участие в программах государственной поддержки. От эффективности работы в этом направлении напрямую зависела их финансово-экономическая стабильность. Поэтому GR стал для многих компаний стратегической функцией.

Даниил Бриман считает, что джиарщик — это человек, который работает в определенной компании и выполняет возложенные на него задачи по отстаиванию интересов бизнеса этой компании, формированию ее имиджа в среде государственной власти и т.д. Лоббист — чаще всего фрилансер или независимый эксперт. Джиарщик ближе к бизнесу, лоббист — к власти. Они отличаются друг от друга примерно так же, как корпоративный юрист и адвокат.

Джиарщик в компании может быть одновременно хорошим лоббистом, но лоббист не обязательно работает джиарщиком. Он может быть вольнонаемным работником, продаю-

щим свои связи с властями и знания, не будучи связанным с конкретным бизнесом. Обычно это человек, который отстаивает или продвигает какие-либо интересы (свои собственные; интересы компании, в которой он работает; или другой организации, с которой у него контракт) в органах государственной власти. Он может также отстаивать интересы общества — будучи, например, представителем экологической организации.

Марат Баширов ставит акцент на особенностях деятельности GR-департамента, описывая сложность его структуры и задачи, стоящие перед джиар-менеджером. Зная, каких законодательных решений в итоге ему надо добиться, он занимается планированием процесса их реализации, осуществляет управление процессом, нанимает менеджеров, отвечает за бюджет и отчитывается перед заказчиком. Но, самое главное, лоббист знает, как «провести» решение, используя алгоритмы функционирования госаппарата, и как найти баланс интересов государства, граждан и иных участников рынка — потребителей, поставщиков, конкурентов, производителей субститутов, который устроит всех при данном состоянии рынка и в данной политической ситуации.

Сложные и долгосрочные задачи GR решаются только командой (включающей и внешних экспертов). Дорогие, редко используемые компетенции лучше держать на аутсорсинге, который подразумевает оптимальный баланс цены и качества. Но ключевые компетенции необходимо сосредоточивать внутри компании.

Первая специальность в GR-блоке — это GR-менеджер, организатор. Залог успеха — в системности и плановости работы. В блоке могут быть юристы, специалисты по тарифам, по сбыту или взаимодействию с правоохранительными органами, но ключевую роль играет управленец. Он аккумулирует знания о том, какая цель преследуется, планирует финансовые затраты и, конечно, отвечает за ключевые связи. В этом плане работа менеджера сродни работе разведчика. Это стратегия

и текучка, наработка связей и быстрое установление контакта в случае форс-мажора. Многое держится на доверии.

Марат Баширов знает, что хороший джиарщик — долго вызревающий продукт. Его знания многопрофильны — от систем учета до основ налогообложения, от принципов администрирования до тонких психологических приемов. И, конечно, то, чему не учат в школе. Первый навык — беречь связи и хранить чужие тайны. Второе — быть полезным своей компании.

Системно выстроенный GR-блок может приносить «цифруемые», выраженные в конкрентных цифрах, бизнес-результаты.

Руководитель GR-блока должен уметь учиться, чтобы быстро схватывать тонкости бизнеса, понимать, на чем компания зарабатывает, от кого это зависит, какие экономические, административные или иные условия влияют на благоприятный для бизнеса климат, что (доходы или рынки) и от кого (от конкурентов, покупателей, регуляторов и общественного мнения) приходится защищать. И нужно знание еще множества предметов, которые можно почерпнуть только внутри компании. А ведь компания — не учебное заведение, и коллеги — не преподаватели...

Оценивая прошлое, Марат Баширов отмечает, что бюрократический аппарат государства с начала 1990-х годов пережил несколько волн обновления. На рынок вышли социально активные, интеллектуально подготовленные специалисты, умеющие взаимодействовать с бюрократией. Они стали основой для многочисленных экспертных организаций вокруг госструктур, многие из которых государство контрактует самостоятельно. Но это, как правило, все же для итераций, например подготовки проекта бюджета, а разовые заказы нередко контрактуют частные заказчики.

Слово «разовые» не должно обманывать читателя. Грандиозность экономических перемен после принятия не-

которых законов сопоставима с такими историческими событиями, как монетизация льгот или реформа ЖКХ. Однако лоббистскими эти экспертные организации не становятся. Их первоначальными заказчиками оставалось государство, преследовавшее свои цели. Лоббисты всегда на одном конце своего бизнеса имеют связь с экономически заинтересованными участниками рынка, и лоббизм является инструментом стратегического, конкурентного менеджмента бизнес-структур. В общем, лоббизм — это вид GR-менеджмента, наиболее сложный и самый масштабный по поставленным целям и результатам, работающий в основном в законодательной или нормативной сфере.

Ирина Бахтина, директор по корпоративным отношениям, член Совета директоров Unilever в России, Украине и Беларуси, вслед за Маратом Башировым обращает свой взгляд в прошлое: «Что означает сочетание GR, я узнала на практике около десяти лет назад, когда только начинала работать в табачной отрасли — в компании Philip Morris International. Джиар был романтической профессией, носителями которой, как правило, выступали мужчины в строгих костюмах и галстуках. Они с загадочным видом, полунамеками рассказывали, какими неимоверными усилиями им удается пробивать нужные решения, лоббируя интересы в Госдуме и Белом доме».

Выходит, что лоббизм и джиар — родственные понятия, но не идентичные. Эксперты по-разному раскрывают их сущность и содержание. Порой даже их понимание этих явлений противоречиво. Соглашусь с ними в том, что лоббизм — общественное явление, а джиар — скорее, инструмент предпринимательского сообщества. При этом лоббизм проявляет себя в законодательной и нормативной сфере, а джиар «на подхвате» у коммерческих структур, в процессе решения конкретных задач, имеющих отношение к органам государственной власти. Поэтому лоббисты ближе к власти и при этом могут быть «свободными художниками», а джиарщики — это на-

емные специалисты, изнутри знающие проблемы компании и от раза к разу обеспечивающие ее взаимодействие с властью.

Случается, что лоббистами именуют представителей государственной власти — преимущественно законодательной и исполнительной. Это так называемая широкая трактовка лоббизма. Уверена, что парламентарии и сотрудники исполнительной государственной власти должны рассматриваться исключительно как лоббисты интересов государства и населения, а не предпринимательских структур. Они выступают как раз в качестве объектов лоббизма, когда субъекты лоббизма — лоббисты и джиарщики — приходят во власть, чтобы представлять интересы предпринимателей, отдельных коммерческих компаний.

Консалтинг. Консалтинг в джиаре и лоббизме — общее поле деятельности. Другими словами, любой консультант скажет, что он занимается лоббизмом и джиаром, предполагая, что это примерно одно и то же. В то же время консалтинг в сфере лоббизма — это инструмент корпоративного джиара. Обычно специалисты департаментов по взаимодействию с органами государственной власти обращаются за помощью к консультантам, когда не могут справиться сами с поставленными задачами, и в некоторых случаях выступают в роли «неформальных» консультантов в свободное от работы время.

Все существующие в настоящий момент в России консалтинговые агентства «заточены» под уникальные цели и задачи, занимают определенный сегмент рынка и совершенно не мешают друг другу, специализируясь на разных вопросах взаимодействия бизнеса с органами государственной власти.

Все консалтинговые агентства, включая представительства западных консалтинговых компаний, можно пересчитать по пальцам. Из-за этого в России нет конкуренции между консультантами GR. Кроме того, в регионах отсутствует практика легального лоббистского консалтинга, а если и есть, то не-

ярко выраженная и на федеральном уровне вообще никак не проявленная. Регионы практикуют «национальный лоббизм» и, на первый взгляд, не заинтересованы в создании консалтинговых компаний. В отдельных редких случаях к реализации различных лоббистских проектов региональные власти и бизнес привлекают столичных специалистов. Обычно такие проекты предполагают необходимость диалога с органами федеральной власти.

По большому счету, отечественные консультанты могут все, и клиенты консалтинговых компаний разбросаны не только по России и странам СНГ, но и по всему миру. Все заинтересованные в продвижении и процветании бизнеса в России обращаются к консультантам. И если сотрудники консалтинговой компании не могут решить вопрос своими силами, они обращается за ресурсной поддержкой к коллегам-консультантам. Круг людей в консалтинге очень ограничен ввиду специфики деятельности. Лоббизм всегда сложен…

Петр Орджоникидзе, председатель совета партнеров компании «Кесарев Консалтинг», считает, что работа консультанта в GR очень интересна, потому что возникают постоянно новые вопросы из разных отраслей, приходится работать с разными людьми, у которых свои проблемы, свои подходы: «У нас было несколько примеров, когда важная составляющая нашего вклада и ценность, которую мы давали клиенту в ходе совместной работы, заключалась в формировании правильного понимания того, как относится чиновник к той или иной инициативе, компании, деятельности и как это соотносится с тем, что официально декларируется чиновником и его руководителем. Такой консалтинг — одно из направлений деятельности цивилизованных лоббистов в российских условиях.

Как консультант я могу развивать бизнес, объединяться с крупными международными игроками. В итоге все критерии успешности в бизнесе применимы и в лоббизме. Но сейчас

мне помогает мой плотный и серьезный опыт работы в западных компаниях, когда я консультировал западных представителей бизнеса. Плюс у меня юридическое образование, которое для лоббиста очень важно и полезно. На Западе большую часть лоббистских услуг оказывают юридические фирмы, но там это во многом обусловлено тем, что в США большую часть работы лоббиста составляет взаимодействие с конгрессменами и участие в законодательном процессе. Там юридическое образование и понимание законодательного процесса очень важны».

По мнению Михаила Соколова, консультанты выполняют большую часть работы по связям с органами власти и лоббированию. Такая практика характерна для крупных компаний, у которых джиар, пиар, а иногда и юридическая служба выведены за рамки структуры. Это самостоятельные организации, обслуживающие интересы заказчика и не работающие с конкурентами. Михаил Соколов считает, что консалтинг бывает двух видов. Во-первых, это технологический консалтинг, в котором подход к решению проблемы строится на анализе ситуации, выявлении групп влияния, выстраивании коммуникаций, убеждении, что предлагаемые изменения законодательства или решения действительно выгодны обществу, стране и самим власть имущим. Этот вид консалтинга схож с западной практикой.

Во-вторых, это консалтинг, основанный на использовании связей с теми или иными партиями, лидерами и депутатами, которые на определенных условиях могут обеспечить принятие того или иного законопроекта или решения. Работает и то и другое, и во многом всё зависит от специфики компании, потому что в качестве лоббистов часто выступают сами собственники и руководители.

«К сожалению, часто наши крупные компании обращаются к консультантам GR поздно. Они уже научены уделять много внимания юридическим аспектам, но не всегда про-

рабатывают другие, в связи с чем попадают в разные неприятные ситуации, когда их бизнесу начинают угрожать. Поэтому в Украине в нашей практике много антикризисных проектов, то есть когда приходится «решать вопросы», когда уже случилось что-то неприятное», — констатирует Михаил Соколов.

Практика современного консалтинга GR не всегда подразумевает прямой лоббизм. Есть контракты, которые предполагают большую экспертную, подготовительную работу, и иногда даже не доходит дело до встреч с чиновниками и общения с ними.

Евгений Рошков, управляющий партнер компании «Кесарев Консалтинг», подробно рассказывает про специфику консалтинговой деятельности в сфере лоббизма в России, полагаясь на свою многолетнюю работу в качестве руководителя консалтинговой компании: «Мы представляем собой специализированную консалтинговую фирму, которая фокусируется на различных аспектах связей с органами государственной власти в России и ближайшем зарубежье — Украина, СНГ и Балканы.

Рынок GR-консалтинга абсолютно пустой. Конкуренции практически нет, потому что специалисту нужно уметь сочетать грамотную консалтинговую работу со знанием GR-бизнеса изнутри, профессионализмом и обладанием высокой степенью контактов. А такой набор профессиональных качеств есть мало у кого. Конкурентов сейчас не больше, чем пальцев на одной руке, наоборот, существует дефицит предложения.

Джиар напрямую связан с экономическим развитием. Когда экономике плохо и роль государства растет — джиар активизируется, потому что нужно держать баланс между экономическими и государственными структурами. Когда все хорошо, экономика растет, — джиар тоже растет, потому что приходят новые индустрии, новые компании, в том числе и зарубежные, и новые рынки. На моем веку рынок лоббист-

ских услуг только рос (ведь начали с абсолютного нуля), с кризисом стал расти еще быстрее, а значит, надо еще больше работать!»

В свою очередь, Олег Калинский отмечает, что сотрудники консалтинговых агентств — самые настоящие лоббисты, причем их великое множество: «Лоббист может работать в любой сфере и решать краткосрочные задачи, не погружаясь в специфику отрасли, не анализируя стратегические горизонты ее развития. Чаще всего именно поэтому множество лоббистов работает в консалтинговых компаниях. Они знают механизм продвижения интересов бизнеса в органах власти и готовы взяться за реализацию того или иного проекта в любой отрасли».

Скорее всего, Олег Калинский имеет в виду западную практику консалтинга. Ведь консультантов в сфере лоббизма и GR в России, открыто заявивших о себе, мало. Зато много тех, кто, работая в различных консалтинговых агентствах, представляется лоббистом и при этом действительно может оказаться весьма эффективным в деле.

Даниил Бриман добавляет субъективную ложку дегтя в бочку меда объективно развивающейся в России практики консалтинга GR: «Я скептически отношусь к передаче функции GR агентствам-посредникам, которые, как правило, «без души» подходят к делу. Ведущие роли в лоббизме в нашей компании берут на себя представители топ-менеджмента. Возможно, в будущем, когда профессиональный уровень GR-агентов в России будет отвечать запросам крупного бизнеса, ситуация изменится».

В ближайшем будущем консалтинг и рынок консалтинга GR будет развиваться, и обращение со стороны предпринимателей за помощью к консультантам станет неизбежностью. И главным в этом процессе будет умение выбрать наиболее подходящего консультанта. Ведь в лоббизме тоже все решают кадры.

Пиар. Важно понимать, что джиар и пиар, относительно схожие по функциям, — различные, по сути, процессы и психологическое содержание профессии тоже разное. Евгений Минченко, президент коммуникационного холдинга «Минченко Консалтинг», регулярно озвучивает особенности взаимозависимости пиара и джиара следующим образом: «Без бокала нет вокала, без пиара нет джиара». Его коллеги часто утверждают, что джиар -- это пиар в органах государственной власти. И в этом тоже есть своя правда.

Наши лоббисты совершили попытку разобраться, чем именно джиар отличается от пиара. Ведь они это знают наверняка.

Юрий Кобаладзе считает, что джиар в последнее время отпочковался в самостоятельное направление деятельности, но до сих пор каждый пиарщик считает себя джиарщиком. «У меня репутация джиарщика, хотя я по образованию журналист, разведчик и только последние десять лет занимаюсь лоббизмом. Сейчас немного наберется людей, которые сопоставимы со мной, но со временем их станет больше», — уверен Юрий Кобаладзе.

На взгляд Евгения Корчевого, в джиаре много людей, но образ у профессии и сферы закрытый: «Главный девиз профессии: «Работа должна делаться в тишине». Чаще всего GR — это тихая, рутинная работа, выстраивание отношений, договоренности, совещания, публичные мероприятия, не освещенные в прессе. Попытка вытащить на поверхность проблему чаще всего вредит делу. Активную публичность можно использовать, когда надо сломить противостояние, которое требует открытых писем и выступлений, с целью быть услышанным на самом высоком уровне, а на специалиста пиаром не повлияешь. Даже если про него напишут, это никому не будет интересно.

Лоббисты стараются не рассказывать о работе. Не бывает так, как в пиаре, где специалисты «слипаются в комок» и дру-

жат. В лоббизме все по-другому: люди раскрываются постепенно. Никто и никогда не говорит сразу, что он лоббист или джиарщик. Это считается дурным тоном!»

Главное отличие джиара от пиара высказывает Евгений Рошков: «PR достаточно стандартизирован и выверен, хотя до сих пор бытует заблуждение, что пиарщики или политконсультанты умеют лоббировать. В GR очень мало повторений, действуют общие принципы и инструменты деятельности, но, как правило, из десяти ситуаций или контрактов, с которыми мы работаем, ни один не похож на другой, а если и похож, то лишь в некоторой части. При этом GR гораздо кропотливее и «скучнее», а уровень компетенции должен быть на порядок выше».

Как показывает практика, джиар и пиар — совершенно разные виды деятельности, хотя и джиар, и пиар — это в первую очередь социальные взаимоотношения. Пиар часто состоит на службе у джиара. Переход специалистов из пиара в джиар возможен, но происходит редко, так как GR представляет собой более сложный процесс, и редкие пиарщики могут быть результативными в джиаре. Хотя бы потому, что психологические свойства людей, склонных к джиару, отличны от тех, кто ближе к пиару.

Внешние (корпоративные) связи. Иногда пиар и джиар объединяются под одной крышей внешних корпоративных связей в крупных компаниях, но все же предполагают различные функции.

Евгений Рошков как профессионал разъясняет, что лоббист, менеджер по связям с органами государственной власти и управленец в компании, который занимается внешними связями, — разные люди, которые берут на себя разные функции и выполняют разные задачи.

Лоббизм — это процесс общения с госслужащими, а лоббист, или специалист по взаимодействию с органами государственной власти, — человек, который отвечает за эффективность этого общения. Управляющий внешними связями берет

на себя другие функции, которые могут пересекаться с деятельностью лоббиста, а могут и не пересекаться. Все зависит от размера компании, ее типа, отрасли, интенсивности и необходимости взаимодействия компании с государством.

Евгений Рошков не выделяет лоббизм из всего комплекса внешних связей. Как правило, задачи продвижения интересов бизнеса в органах власти сложны и связаны со многими другими, и не получается решать одну задачу в отрыве от других. Лоббизм — это отстаивание интересов в органах государственной власти, менеджмент — это управление всем спектром задач.

Алик Туйгунов, рассказывая о джиаре и вспоминая историю выхода компании Philip Morris на российский рынок, говорит об особенностях работы отделов по внешним (корпоративным) связям: «Люди, которые работают в GR, строят мостик между двумя сторонами и помогают обеспечить взаимопонимание. Это посредники, которые сами принимают активное участие в работе, поскольку иногда даже времени не хватает для того, чтобы все рассказать руководителю...

Табачная компания Philip Morris пришла на российский рынок в начале 1990-х годов одной из первых в числе иностранных компаний. Компания была крупнейшей в мире и имела очень хорошую школу сопротивления критике со стороны общественного мнения. Важную роль сыграла специфика продукта — сигареты, курительные изделия. Поэтому компания одна из первых создала отдел по корпоративным связям, включающий специалистов по взаимодействию с органами власти.

Отделы по корпоративным связям, которые обычно включают вопросы GR, важны для всей компании. Но они занимаются не только проблемными вопросами, но и теми, решение которых позволит компании получить какие-то существенные выгоды. И эти отделы призваны создавать условия для благоприятного продвижения бизнеса компании. Они предполага-

ют взаимодействие с органами власти и чиновниками всех уровней, с общественными организациями, с обществом в целом. Нужно же понимать, как общество реагирует на компанию. Если компания раздражает, тогда необходимо выстраивать некоторый диалог с властью, обществом, с союзниками и противниками по бизнесу. В отдел по корпоративным связям включены и взаимоотношения с прессой, СМИ, выстраивание правильных коммуникаций внутри компании, чтобы люди знали, чем компания занимается, какие у нее проблемы, чтобы любой человек мог разговаривать о ней в своей семье и с друзьями и правильно доносить позиции компании до общества. Каждый человек, работающий в компании, является ее послом в том регионе, в котором находится».

ГЛАВА 3
По закону или по понятиям

Среди лоббистов тоже существует деление на «славянофилов» и «западников». Одни призывают учиться у западных компаний, где все «по закону», другие считают, что у российского лоббизма свой, особый путь.

Интересно, что, с одной стороны, многие российские лоббисты имеют опыт работы в западных компаниях, высоко ценят его и успешно используют, а с другой стороны, несмотря на огромный опыт «цивилизованного лоббизма», западные компании, работающие в России, вынуждены за помощью обращаться к отечественным консультантам, потому что сами не могут понять и почувствовать все тонкости отношений бизнеса и власти в нашей стране. Тем более что даже попасть в здание российского министерства или ведомства, где трудятся нужные чиновники, иностранцу непросто. Например, чтобы войти в Государственную думу, из-за требований безопасности иностранец должен каждый раз получать как минимум разрешение председателя Комитета Госдумы.

...А может быть, вся разница между западным и российским лоббизмом заключается в том, что «у них» он формировался не одну сотню лет, а «у нас» ему всего двадцать лет?

У них. Любой представитель менеджмента западной компании скажет, что он и его сотрудники всегда работают, отталкиваясь от жесткого российского и «родного» законодательства, и «играют по правилам». Пожалуй, для них это главное условие выживания и процветания в России. Управленцы таких компаний, ответственные за вопросы взаимодействия с органами государственной власти, — еще более ярые приверженцы закона, ведь специфика их деятельности, согласно общественному мнению, предполагает некоторые «коррупционные схемы».

Но доверимся специалистам. Вот что удалось узнать об особенностях западного и национального лоббизма.

Прежде всего, чрезвычайно интересны рассказ Олега Калинского о личном опыте работы в Конгрессе США и его сравнительный анализ западной и отечественной политической культуры, в том числе взаимоотношений бизнеса с властью, а также оценка зарубежного лоббизма с позиции вице-президента крупной иностранной компании Alcoa: «В 1996 году, во время студенческой практики, у меня появилась уникальная возможность посмотреть, как работает американская политическая система и как представители компаний взаимодействуют с органами власти в Вашингтоне. Интересный был опыт.

Хорошо помню свой первый день работы у конгрессмена Джона Крисченсона (республиканца из штата Небраска). Первый документ, с которым мне предстояло ознакомиться, а потом неукоснительно исполнять, — многостраничный свод этических норм и правил не только для конгрессменов и сенаторов, но и для штатных сотрудников Конгресса. (Согласитесь: важно, как и с чего начинается карьера госслужащего в органах власти в США.) Такие кодексы в США есть в большинстве органов власти, и, соответственно, при приеме на работу с ними должен ознакомиться каждый новичок.

Вспоминается случай, когда я впервые воочию увидел, насколько эффективно институты гражданского общества могут отстаивать свои интересы. Летом 1996 года через Палату представителей США проходил один спорный законопроект, который мог бы упростить процедуру получения разрешения на аборт по определенным медицинским показаниям. Против абортов в Америке, как известно, выступают религиозные учреждения, и в консервативных штатах, таких как Небраска, этот вопрос и по сей день остается очень острым.

Работая у конгрессмена Крисченсона, я в числе прочего отвечал за разбор корреспонденции и подготовку ответов на письма граждан. В течение нескольких недель, когда шло обсуждение, мы получили четыре или пять тысяч писем против законопроекта. Было ясно, что процесс был организован неправительственными организациями, в том числе разными конфессиями. Это было гражданское общество в действии. Неправительственные организации собрали своих сторонников, разработали общий бланк и текст письма и попросили каждого человека отправить письмо с домашнего адреса. Таким образом, каждый человек подписывался и присылал письмо сенатору индивидуально. Это значит, что и сотрудники аппарата должны были каждому из этих людей направить индивидуальный ответ от имени конгрессмена или сенатора.

Хотя текст один и тот же, тема активно обсуждается сначала в аппарате, потом непосредственно с конгрессменом или сенатором, а затем в комитетах и комиссиях Палаты представителей и Сената. А далее представители организаций, стоящих за обращениями, встречаются с конгрессменами и сенаторами и доносят до них свою точку зрения, пытаясь сделать так, чтобы законопроект не прошел. Они указывают на последствия прохождения данного законопроекта — ведь члену Конгресса придется переизбираться в том округе, откуда приехали представители организации. В США такие эффективные действия неправительственных организаций по отстаиванию своих интересов никого не удивляют, это происходит повсеместно и на уровне города, и на уровне штата, и на федеральном уровне. В нашем конкретном случае законопроект был существенно изменен благодаря слаженным действиям его противников.

У нас в России в настоящее время, как мне представляется, примеры такого эффективного и целенаправленного открытого и цивилизованного лоббизма со стороны неправительственных организаций пока единичны. Но, с другой стороны, надо понимать, что в Америке к такому взаимодействию между гражданским обществом и государством очень долго шли. Механизмы разрабатывались годами.

За рубежом, как известно, отношения между представителями государства и компаний, то есть специалистами по взаимодействию с органами государственной власти, законодательно урегулированы. Существуют разнообразные кодексы и акты. Примером такого нормативно-правового акта может служить принятый в США в 1995 году The Lobbying Disclosure Act (Закон о раскрытии информации лоббистами), который предписывает компаниям и специалистам, занимающимся GR, указывать своих клиентов и те вопросы, которыми они занимаются в интересах своих клиентов, суммы гонораров и т.д.

Конечно, и в США, и в других странах, где есть закон о лоббизме и четкие процедуры деятельности джиарщиков, случаются скандалы. Вспомнить хотя бы историю Джека Абрамоффа. Однако отсутствие правил и регламентов, на мой взгляд, приводит еще к более худшим последствиям. Работает логика «что не запрещено, то разрешено», и в результате растет коррупция.

Лоббизм за рубежом всегда имеет свои особенности, которые надо знать. Много случалось интересного и даже курьезного.

Помню, как мы с коллегой приехали в Индию во время антидемпингового разбирательства против трубной заготовки, которую производил наш комбинат. Мне двадцать три года, я отвечаю за этот проект перед руководством комбината, чувствую большую ответственность. Встречаемся с высокопоставленным чиновником Министерства торговли Индии для изложения своей позиции. Начинаем излагать статистические данные, которые само же министерство нам и предоставило, а он начинает осуждающе покачивать головой от одного плеча к другому. Мы не понимаем, что происходит: еще не дошли до нашей позиции, пока устанавливаем общеизвестные факты, а он уже не соглашается! Нам потом сказали, что в Индии этот жест означает согласие с говорящим, а не отрицание его мнения. Этот случай меня научил изучать культурные особенности той страны, куда еду на переговоры, до поездки.

Поскольку у меня была возможность поработать и в российских компаниях, и в иностранных, то я могу сравнивать. Мне кажется, что относительно того, насколько четко регулируется взаимодействие компании с органами власти, иностранные компании по сравнению с российскими до сих пор выигрывают. Это объясняется объективными факторами, так как иностранные компании в большинстве своем давно уже являются публичными и, соответственно, прозрачными и от-

крытыми, имеющими четкие регламенты по решению многих вопросов.

Например, компания Alcoa, в российском подразделении которой я работал, котируется на бирже с 1959 года. Соответственно, за более чем полвека накоплен огромный опыт работы с различными стейкхолдерами в рамках жестких политик и правил. Из года в год компания занимает ведущие места в престижном рейтинге The Covalence Ethics Reputation Survey, который оценивает, насколько этично компания ведет бизнес. В 2009 году Alcoa вошла в первую десятку лидеров этого рейтинга. Всего в нем принимало участие около пятисот компаний.

Положительная роль таких иностранных компаний, как Alcoa, в России, на мой взгляд, заключается в том, что компания является проводником определенных тенденций, идей и лучших практик в бизнес-сообществе. И все больше российских компаний, становясь публичными или выходя на зарубежные рынки, начинают обращать повышенное внимание на корпоративное управление, вводят независимых директоров в советы, формируют комитеты по разным направлениям: по аудиту, по кадрам, по вознаграждениям, берут на работу в компании специалиста по compliance, то есть по соответствию. Этот человек следит за выполнением сотрудниками политик компании, в том числе и политик по работе с органами власти. Так что положительная тенденция заметна».

На взгляд Ирины Бахтиной, образчик профессионального подхода к лоббизму — американская система. В любой американской компании отношение к этой профессии трепетное, так как компания не сможет заниматься своим бизнесом, не получив так называемую общественную лицензию на работу на рынке (public license to operate). И обеспечить ее может только структура GR.

А вот европейские компании демонстрируют очень разный, разбалансированный подход к GR. Если в компании есть сильный джиарщик, возникает и сильная GR-структура. Но если в компании нет правильной традиции GR и личность руководителя направления слабая, то «джиарщик» — это несчастный специалист-координатор, помогающий генеральному директору писать письма в отраслевые ассоциации. Это очень похоже на российские структуры, в которых лоббизмом обычно занимаются первые лица компании.

Сравнивая реалии джиара США и России, Ирина Бахтина констатирует необходимость и важность профессии: «В США к середине 1990-х годов в каждой компании обязательно был человек, с которым власть может разговаривать профессионально, на одном языке. Как любит говорить одна наша коллега, если встречаются два высококлассных специалиста (каждый в своем деле) — чиновник из Роспотребнадзора, который знает в теории все требования к процессу производства, и фабричный технолог, который знает, как производится продукт на практике, — то с вероятностью 95% они не договорятся между собой, не найдут общего языка. У первого в голове инструкции чуть ли не 1960-х годов, у второго — понимание, как работают технологии в XXI веке. Между ними всегда должен быть джиарщик, который выслушает обе стороны, найдет точки соприкосновения, тот самый компромисс, и все будет законно».

Об особенностях лоббизма в Украине рассказывает Михаил Соколов. Он работает в этой стране, но в то же время прекрасно знает, как делается лоббизм в России, и поэтому имеет возможность сравнивать эти процессы. По его словам, «лоббистская деятельность в Украине несколько отличается от российской. В Украине культура и люди мягче, но комфорт имеет и оборотную сторону: договоренности не являются столь жесткими, как в России. В Украине любят говорить, что русские живут «по понятиям», умалчивая о склонности к соблю-

дению соответствующих неформальных договоренностей. За это украинцы критикуют россиян. В Украине необходимо жестко контролировать ход работы и соблюдение обязательств даже тех партнеров, которые вроде бы действуют в своих интересах. В России люди часто отказывают, но если уж они согласились, то им можно верить, что они действительно выполнят обещание. В Украине надо четко следить за соблюдением договоренностей и всеми процессами, в том числе в лоббизме. Иначе можно получить «интересные» сюрпризы: например, вдруг выяснится, что по пути что-то произошло и изменилось, но об этом забыли сообщить.

В Украине общественное мнение гораздо больше влияет на процесс принятия политических и экономических решений, чем в России. Основная часть населения зачастую не в курсе происходящих политических и экономических процессов, она видит только весьма упрощенную и искаженную пропагандой картину. Параллельно существует крупная социальная группа, которая включена в политический процесс, активно его обсуждает, используя Интернет, и людьми, принимающими решения, это группа часто воспринимается как общество в целом или как его важная часть (представители элиты сами являются активными пользователями Интернета). Например, в 2004 году, когда произошла «оранжевая революция», люди, пришедшие к власти, говорили о том, что они не только читают Интернет, но и пишут на форумах. Они сами были погружены в виртуальные политические дискуссии. Интернет является важнейшей средой коммуникаций, потому что в Украине долгое время практически не было ежедневных газет, и публика привыкла к тому, что именно Интернет является источником новостей. Многие люди, принимающие решения, подписаны на экономическую ленту Интерфакса, но не потому, что они журналисты, а потому, что Интерфакс — источник оперативной и достоверной информации. Интернет воспринимается группами политической, административной

и экономической элиты как «родная» и уже привычная для них информационная среда.

Публичность и мнение журналистского сообщества важны, но не любая информация оказывает влияние на общество. Часто прохождению и восприятию информации препятствуют психологические фильтры и стереотипы. Например, заметно, что информация, которая может быть интерпретирована в пользу российских компаний, часто просто не воспринимается той частью общества, которая негативно относится к России или российскому политическому режиму.

Украинская политическая элита и процессы принятия решений в Украине отличаются от российских аналогов. Во времена Ю. Тимошенко и В. Ющенко гарантии того, что вопрос будет решен, даже на уровне премьер-министра, не означали, что обещания будут выполнены. В Украине это в порядке вещей, потому что политическая элита неоднородна, существует постоянный конфликт интересов, что порождает многовекторную политику. При решении большинства вопросов приходится сталкиваться с большим количеством групп влияния, существование которых на первый взгляд неочевидно.

Депутаты эффективно представляют интересы бизнеса и общества, и иногда сформированная позиция парламента может перевесить позицию правительства. Здесь дело не только в относительно большой независимости парламента и коалиции от правительства, но и в способности правительства пересматривать свои подходы и менять свое мнение при столкновении с аргументированной оппозицией. Конечно же, если речь идет об интересах групп, которые имеют своих представителей в парламенте, вопросы решаются проще.

Украинская элита меньше российской, ее представители связаны друг с другом. Поэтому людям, которые уже вхожи в кабинеты, нетрудно устанавливать контакты и решать во-

просы и после смены власти. Элита замкнута. Это одна из проблем, которая затрагивает не только лоббизм, но и в целом политическую систему. В Украине есть спрос на новых политиков, но их нет, и им неоткуда взяться, социальный лифт работает плохо.

В Украине надо понимать систему взаимоотношений между людьми, которые принимают решения, и то, как формально и неформально протекают соответствующие процессы. Без этого шансы на успех невелики. В силу замкнутости элиты связи «теснее», чем в России, и практически все люди, которые имеют отношение к решению вопроса, находятся друг с другом в каких-то отношениях».

Практика лоббизма за рубежом очень разная. Ее специфика определяется культурой и традициями, но основание лоббизма остается единым — грамотное донесение информации до органов государственной власти. Способы меняются в зависимости от того, как давно процесс лоббизма легализован в стране, как сформирована политическая система, есть ли в ней место гражданскому обществу, какой выбран вектор экономического развития и какая культура межличностных отношений доминирует.

У нас. Лоббизм в России находится в стадии формирования. На российские традиции не всегда гладко накладываются традиции западного лоббизма, где лоббизм выступает как инструмент гражданского общества. Тем не менее лоббизм постепенно обретает цивилизованные очертания.

По мнению Алексея Борева, статус и функции джиарщика в российской и зарубежной компании могут принципиально различаться. Высшее руководящее звено крупных российских компаний — это люди, которые в силу своего положения приобрели определенный политический вес и необходимый ресурс контактов. Зачастую они сами действуют как лоббисты, «решая вопросы» напрямую с первыми лицами профильных государственных структур. В таких компаниях GR часто вы-

полняет вспомогательную функцию, которая может ограничиваться подготовкой необходимых материалов в бэк-офисе. Менеджмент международных компаний, представленных в России, склонен делегировать руководителю GR-направления более широкий круг полномочий. На эту должность, как правило, приглашаются профессионалы с солидным стажем работы в сфере взаимодействия с государственными структурами. Существенными плюсом является опыт работы на государственной службе, предпочтительно — в профильном для компании ведомстве.

Марат Баширов утверждает, что в мире нет единого «классического GR», с которого можно было бы слепить российский. Во всех странах разные государственное устройство, практика взаимодействия бюрократии и бизнеса, менталитет, уровень развития законодательства, политическая культура, терпимость к предпринимательству и т.д. В России GR формируется методом проб и ошибок. И обобщить, систематизировать этот опыт и представить его на суд общественности пока никому не удалось.

Сравнивая рассказы Олега Калинского и Владимира Соколова о работе в США и Украине, можно сделать вывод, что познание культуры зарубежного общества на личном опыте незаменимо. Без него невозможно понять, как все устроено «у них». Но, как показывает практика, одного понимания недостаточно. Важно не только знать и понимать, но и чувствовать. Возможно, последнего — интуитивного чувствования среды — не хватает иностранцам, пытающимся и продолжающим работать на российском рынке.

О том, с какими трудностями сталкиваются зарубежные топ-менеджеры, знает Марина Бортова. По ее словам, иностранным компаниям тяжело работать с российскими министерствами и ведомствами. Представители крупных иностранных компаний рвутся встречаться с чиновниками. Но при этом они не понимают, что лишь вредят себе и своим компа-

ниям. Они могут быть профессионалами в своем бизнесе, но после переговоров у чиновников складывается о них негативное впечатление. Почему? Потому что эти люди не умеют общаться, не умеют настроиться на одну волну с чиновником, чужеродны по своей сути и т.п. Причин много.

Иностранным компаниям с высочайшими стандартами ведения бизнеса тяжело иной раз решиться нанять русский персонал, так как они считают, что русские не будут точно соблюдать все правила. В таких случаях очень удобно обращаться к третьим лицам — в консалтинговые компании, специализирующиеся на GR и способные видеть картину в целом и предлагать схемы принятия решений. В настоящее время услугами консультантов пользуются либо западные компании, либо продвинутые российские, которые хотят выстраивать стратегии, приближенные к западным нормам, и понимают, что вести бизнес по старинке уже нельзя. «Мы уже сейчас приближаемся к американо-европейским стандартам. Но работать в консалтинге сложно. Это вершина профессии. Необходимо постоянно расширять контакты и учиться. Профессиональный консультант по два часа в день уделяет внимание пяти-шести компаниям-клиентам разного профиля и должен отлично разбираться во всех тонкостях их деятельности», — поясняет Марина Бортова.

Зная, как сложно в России, тем не менее иностранцы, по мнению Петра Орджоникидзе, не спешат обращаться за помощью к российским консалтинговым агентствам. Он уверен, что иностранные компании часто делают все сами, не прибегая к услугам консультантов. У них есть сложившееся мнение о нашей стране и о российской системе принятия решений, и вопрос коррупции стоит в их восприятии на первом плане. Наша коррупция для них — большая проблема, так как за рубежом существует законодательство о коррупции, которое часто и эффективно используется. В целом у них сильная правоприменительная практика и хорошее правовое воспи-

тание. Что касается уважения к закону, то они ушли далеко вперед по сравнению с нами. Обращаясь за помощью к консультантам, они должны быть уверены, что это не влечет за собой рисков, а если и влечет, то незначительные и уравновешенные тем, чего планируется достичь. Им важно знать, что компания, с которой они собираются сотрудничать, американская или европейская. В России не всегда было очевидно, чем занимается та или иная компания, которая предлагает лоббистские услуги. Чтобы понять, кто занимается лоббизмом, например в США, достаточно зайти на специализированный сайт.

Логика Петра Орджоникидзе понятна и очевидна, но у иностранцев есть только два пути решения такого рода вопросов: обращаться к консультантам российского происхождения или привлекать к управлению компанией россиян. Третьего эффективного решения в условиях традиций нашей родины быть не может. Это утверждение основано на интуитивном понимании происходящего, но есть и «свидетельства очевидцев», показывающие, как работают россияне в иностранных компаниях. Эти очевидцы в своих рассказах акцентируют внимание на социальной ответственности бизнеса и отсутствии практики взяток.

Так, Андрей Бадер рассказывает, как работает в России руководство его компании: «Мы чтим и дух, и букву закона. Существенных подарков никогда не дарим. В Российской Федерации есть Налоговый кодекс, где прописано, кому и что можно подарить. В последнее время мы вообще дарим только открытки и свое внимание. Откровенно говоря, все презенты партнерам со временем девальвируются. Гораздо важнее — поздравлять с днем рождения. Это лучше, чем корпоративные сувениры к Новому году!

Мы большие поклонники социальной ответственности. В частности, мы понимаем, что общая стоимость подарков, которые «ходят по рынку» накануне Нового года, настолько

велика, что на эти деньги можно накормить множество бездомных. Мы ездим по детским домам с подарками, приобретенными на личные средства, в личное время, ведем посильные хозяйственные и ремонтные работы, мастер-классы для детей».

Даниил Бриман делится опытом работы в международной группе компаний Carlsberg, в которую входит «Пивоваренная компания Балтика», вице-президентом которой он был долгое время. Он утверждает, что «Балтика» использует строгие стандарты ведения бизнеса, которые никогда не нарушаются. Акционеры компании ведут политику корпоративной социальной ответственности, включая бизнес-этику. Компания никогда не дает взяток представителям власти. Она может оказать спонсорскую поддержку, если ее попросят, помочь с проведением городских мероприятий, но руководство сделает это только в том случае, если будет уверено, что это не противоречит интересам бизнеса и нравственным законам, укрепляет здоровье, помогает воспитанию и поддерживает социально незащищенные слои населения.

Ирина Бахтина без стеснения рассказывает, как на самом деле чувствует себя иностранец в России, каким он видит отечественный лоббизм в целом и как представляет себе роль GR-менеджера в бизнесе: «Самое страшное в нашей профессии — когда руководство компании, имея GR-отдел, узнает о новых законодательных инициативах из «Российской газеты». Представьте себя на месте генерального директора международной компании, который приехал из Европы руководить бизнесом в России. Допустим, к нему приводят человека в безупречном костюме с умным видом и представляют как «гуру» Government Relations. Директор не знает нашей страны, законодательного процесса, механизмов. Он привык, что у него в Евросоюзе все понятно, все публично, члены Европарламента проводят открытые консультации с представителями бизнес-сообщества по волнующим их вопросам как

минимум дважды в год: не договорились — не проголосовали. Бизнес информируют о нововведениях за двадцать пять лет. Всегда есть время подготовиться к изменениям. А в России все непредсказуемо: один закон на голову свалился, второй, третий, тысяча поправок к ним, а сверху еще особое мнение главы государства. При этом жесткие законы, будто бы продиктованные «политической волей» и стремлением навести порядок на рынке, заведомо содержат в себе возможности неисполнения — своего рода страховку от «перегибов». И директор-иностранец теряется в хитросплетениях российской правоприменительной мысли. Он уже не знает, как измерить эффективность своего «гуру» от GR, который ему постоянно байки рассказывает и картины апокалипсиса рисует. Разве он может относиться к этой профессии в ее российском контексте серьезно?

Роль лоббистов в международных компаниях все равно немного театральная. Они призваны решать «вселенские» проблемы и олицетворять собой прекрасные принципы добропорядочности, соблюдения законов, честности и преданности компании, но обычно связаны по рукам и ногам».

Кроме того, Ирина Бахтина подробно описывает сложности работы иностранных инвесторов в России и удивляется, что они продолжают планировать свое будущее в нашей стране далеко вперед: «Лоббистские возможности иностранных компаний по сравнению с российскими компаниями ограничены. Мы должны играть по правилам, и делать это честно и открыто, поэтому многие вещи мы делаем через профессиональные индустриальные сообщества. Допустим, мы «воюем» с техническим регламентом на молоко и молочную продукцию, нацеленным на полное перекраивание отечественной отрасли мороженого и — в очередной раз — на удар по кошельку нашего потребителя. Нам приходится делать это через Союз мороженщиков России. Члены Союза — коллективные лоббисты. Было бы гораздо удобнее, если бы они

могли самостоятельно и эффективно работать на высоком уровне. Но они сами признаются и расписываются в том, что, кроме писания писем и участия в совещаниях, ничего делать не могут, так как другими ресурсами не располагают. В 2008 году в России было двадцать пять ассоциаций. Мы пошли по пути оптимизации и сократили их количество, чтобы платить меньше взносов и эффективнее взаимодействовать с самыми близкими нам отраслевыми союзами. Стоит отметить, что мелкие ассоциации, в отличие от Российского союза промышленников и предпринимателей, который уже поднаторел в своем деле, все еще нуждаются в нашем руководстве и импульсе, чтобы начать делать то, что они и так должны делать в интересах отрасли.

Парадоксально, но иностранные инвесторы хотят работать в России достаточно долго — от тридцати до пятидесяти лет и более, даже до тех времен, «когда нефть кончится». Мы модернизируем наши предприятия, инвестируем в их развитие, в новые технологии и обучение персонала, потому что, в отличие от российских компаний, зачастую выжимающих то, что есть, думаем о том, что мы здесь всерьез и надолго. Чиновнику этого понять невозможно, потому что у них все измеряется четырех-, восьми-, двенадцатилетними сроками, а теперь уже пяти-, десятилетними. В этом разница мировоззрений. И надо понимать, что международные компании, которые отработали по сто и более лет в мире, на все смотрят в долгосрочной перспективе. В большинстве своем международные компании воспринимаются сотрудниками как пристанище, которое гарантирует на сегодня социальную защищенность. И в кризисе, при всем уважении к тому, что делало государство, именно бизнес был вынужден взвалить на себя огромную массу социальных вопросов.

У нас есть прекрасный инструмент диалога с властью — Консультативный совет по иностранным инвестициям при

председателе правительства РФ. Он был учрежден еще во времена В.С. Черномырдина, и это одно из старейших общественных образований, которое до недавних пор работало весьма эффективно. В разное время в Совете были разные порядки, но в последнее время мы видим, как жестко дается установка на то, что выступать в Совете, представлять интересы компаний, общаться с высокопоставленными чиновниками могут только главы компаний, первые лица — иностранцы. Вся работа, которую мы ведем, по большей части рутинная: мы создаем рабочие группы, анализируем текущее законодательство и поправки к нему, даем свои экспертные предложения и замечания. Все это делается руками тех самых российских лоббистов, которые представляют собой «второй эшелон». Мы не «серые кардиналы», мы — рабочие лошади, которые весь этот рутинный процесс тянут на своем горбу. Но если вдруг при определенном стечении обстоятельств на заседание Консультационного совета по иностранным инвестициям не приезжает президент компании из глобальной штаб-квартиры либо на встречу с министром не является местный генеральный директор (они все много путешествуют, у них свой график), то лоббист, по большому счету, не имеет возможности сидеть за одним столом с представителями органов государственной власти, полноправно вести диалог от лица компании и достигать каких-то значимых договоренностей. На пленарных сессиях премьер-министр разговаривает с первыми лицами компаний без протокола и без нашего присутствия. Мы год работаем, чтобы все это состоялось, после чего наши вопросы обсуждаются за закрытой дверью, как бог на душу положит. Дальше главы компаний стремительно разъезжаются по своим штаб-квартирам, и до нас даже толком не доводится то, о чем говорилось (протокола же нет). Это доказывает, что нас все еще не воспринимают как достаточный уровень общения, и сегодня власть не способна нас эффективно «использовать». За лоббистом международной

компании стоят десятки тысяч россиян с их семьями и иждивенцами, интересами и чаяниями. Только за Unilever — семь тысяч российских сотрудников. И если закроется хоть одна фабрика, государство не поможет, а только спросит: «Вы в кризисе продолжаете работать? Вы не свернули свои программы?»

В то же время Ирина Бахтина сравнивает прошлое и настоящее, и сравнение оказывается не в пользу последнего: «Сегодня в органах государственной власти нет открытого и прозрачного механизма взаимодействия с лоббистами от бизнеса. Даже в Консультативном совете по иностранным инвестициям, в котором мы работаем, сегодня нет постоянного куратора, а ведь мы призваны консультировать правительство России с точки зрения иностранных инвесторов, международных компаний, которые работают по всему миру. Систематизировать процесс совместной работы лоббиста и чиновника очень сложно, но в Евросоюзе это сделали. Если это сделать, будет гарантия, что нас услышат в процессе принятия того или иного законопроекта.

Был период, когда я работала в службе советников губернатора Приморского края Евгения Ивановича Наздратенко. Эта служба занималась взаимодействием с федеральными органами государственной власти — Государственной думой, Советом Федерации, Администрацией президента, Контрольно-ревизионным управлением, которое в то время возглавлял В.В. Путин. Это была хорошая школа и стандарт, от которого сейчас очень трудно отойти. Была другая система власти, и пусть это был региональный уровень, но было ощущение, что мы действительно способны решить вопросы, значимые для России в целом, и это придавало сил. Сейчас, когда власть стала жестко централизованной, сила и энергия из региональных администраций ушли: все вопросы региональных ведомств переносятся на уровень Москвы. Все, и чиновники, и представители бизнеса, приезжают их решать в столицу. Поэтому

чиновник в крае или области чувствует бессилие и апатию. Помню те времена, когда я работала в табачной компании и отвечала за наши корпоративные отношения на Дальнем Востоке и в Сибири, с теми же депутатами Госдумы нам удавалось решать массу вопросов на местном уровне. Они брались за решение наших проблем совершенно бескорыстно, понимая, что международные компании взяток не дают.

Тогда нам удавалось встречаться с думскими фракциями и депутатскими объединениями на местах. Действовало «Сибирское соглашение» — объединение депутатов Госдумы от регионов Сибири, которое регулярно собиралось в Новосибирске для обсуждения и решения своих региональных вопросов, в том числе и вопросов бизнеса, когда они понимали, что тот или иной законопроект ударит по бизнесу, который действительно делает серьезный вклад в экономику региона. Возвращаясь в Москву, они находили в себе силы и мужество принимать решения на федеральном уровне или общаться со своими коллегами по этим вопросам. При подавляющем большинстве, которое есть в Госдуме сегодня, на региональном уровне уже ничего не решается. В настоящее время вся система, на мой взгляд, сконструирована таким образом, чтобы отсечь от нее лоббиста».

Более оптимистичный взгляд на настоящее лоббизма демонстрирует Олег Мозгунов, последовательно рассказывая о том, как было раньше и как происходит сейчас: «Раньше центр принятия многих решений был в Государственной думе. Сейчас центр сместился в сторону Министерства экономического развития и Министерства финансов. Далее все экономические новеллы идут в Экспертное управление Администрации президента и департаменты профильных министерств. Работа в основном идет там. Поэтому когда закон приходит в Госдуму, то он, как правило, уже согласован и одобрен. В Думе идет только «шлифовочное» обсуждение, но, по

сути дела, сейчас уже нет серьезной экспертной работы на площадках Госдумы.

В прошлом законопроект часто поступал в Госдуму уже готовым, и если представители бизнеса видели в нем серьезные риски для отрасли или предпринимательства в целом, то оставалось очень мало времени, и требовалось много энергии для корректировки закона.

Раньше было необходимо плотно участвовать в процедурах рассмотрения законопроекта в рамках экспертных площадок и Комитетов Государственной думы. Сейчас такая работа тоже остается, но акценты в расположении площадок обсуждения смещаются. С бизнесом все заранее обсуждается и обкатывается на площадках РСПП. К мнению бизнеса стали внимательнее прислушиваться в министерствах. Экспертное обсуждение законодательных инициатив перешло на более раннюю ступень: Минэкономики, Минфин и налоговая служба привлекают бизнес-сообщество к рассмотрению тех или иных новаций на их ранних стадиях.

И это абсолютно правильно. Иногда эксперты от бизнеса обладают большим знанием о том, как закон или другой документ будет работать на практике, нежели человек из министерства или ведомства, который пишет от «чистой науки» и не может учесть всех тонкостей. И если принимается недоработанный законопроект, то в дальнейшем государству приходится нелегко: принимать подзаконные акты, вносить поправки в уже существующий закон.

Собственно говоря, мы рады таким преобразованиям. Мы всегда стремились к получению информации о законодательных новеллах на ранних стадиях их зарождения. Изначально работа в «Базовом элементе» строилась на легальных площадках и экспертном обсуждении законодательных инициатив. Одна из наших задач — обеспечить участие таких экспертов нашей компании в работе тех или иных площадок, которые

могли бы аргументированно отстаивать позицию компании. Я и сотрудники, которые работают под моим руководством, входят в разное количество экспертных площадок при профильных комитетах в Государственной думе. Как правило, с госорганами нет проблем взаимодействия, когда позиция бизнеса четко аргументированна.

Так сложилось, что компания, которую я имею честь представлять на внешнем рынке, диверсифицирована. Перед тем как выносить позицию от лица компании во внешний радиус, на площадки обсуждения, внутри компании проходит предварительная дискуссия и «обкатка» ситуации. И мы уже знаем, что выгодно компании «Росстрах», но может повредить компании «Русал» и наоборот. Мы стараемся находить золотую середину».

Секреты работы отечественного лоббиста в иностранной компании «выдает» Алик Туйгунов. Оказывается, главная задача джиарщика, с его точки зрения, — наладить диалог руководителя в России со штаб-квартирой за рубежом. И только после этого джиарщик должен донести то, что хочет руководство компании, до чиновников, убедить их, используя научные аргументы, и добиться принятия приемлемого решения. Руководитель иностранной компании, имеющей представительство в России, меньше общается с органами государственной власти, чем руководитель отечественной компании. Специалист департамента по взаимодействию с органами государственной власти в иностранной компании, с одной стороны, должен владеть информацией о бизнесе компании, о том, что происходит на рынке в целом, кто основные конкуренты, и, с другой стороны, видеть действительность с западной точки зрения, то есть понимать, как штаб-квартира на все смотрит, какой там расклад сил.

Евгений Рошков, которому приходится взаимодействовать и «с ними», и «с нами», уверен, что Россия мало чем отлича-

ется от других стран, и базис везде один и тот же: «Я, который ни дня своей жизни не проработал в западной компании, обучался вместе с рынком, исходя из требований бизнеса к нам как к консультантам. Поэтому мы с западными компаниями говорим на одном языке. У нас до сих пор разные принципы обслуживания российских и западных компаний, но он отличается не тем, что в одном случае мы коррумпируем чиновников, а в другом — нет, а нормами и процедурами внутри компании, тем, как она отстраивает функцию GR и как работает. В западных компаниях все запланировано и высчитано, между всеми поделена ответственность, есть прописанный регламент принятия решений и осуществления внешних связей, а в российских компаниях процесс регламентации внутренней жизни еще не закончен. И поэтому контракты с западными компаниями — это среднесрочные, долгосрочные контракты на достижение четкой и понятной цели. Контракты с российской компанией — это пока скорее кризисная ситуация либо очень срочный конъюнктурный момент.

Мы взаимодействуем с разными органами, начиная от Министерства аграрной политики Украины и Национального банка Киргизии, заканчивая администрацией Свердловской области, мэрией Москвы, Министерством промышленности, комитетами Госдумы. Широта нашего опыта и интенсивность вовлеченности в общение с чиновниками, умение работать с информацией помогают нам помочь компании-заказчику правильно подать информацию в органах государственной власти. Суть работы с клиентом иногда даже не доходит до прямого лоббизма. Мы фокусируемся на стратегии, обучении клиента владению информацией и адаптации его к логике госаппарата, и только потом подключаем наши связи. Невозможно покрыть своими собственными связями все органы власти и все ситуации. За семь лет работы мы обза-

велись широкой сетью контактов, и, если возникнет необходимость, мы легко находим нужный контакт в любом органе государственной власти. При этом если вы сравните западных и российских джиарщиков, то будет кардинальное различие в возрасте. Если там средний возраст лоббиста от сорока пяти лет и выше, то у нас средний возраст — это тридцать-сорок лет. И это, как правило, люди, которые начинали работать в GR в возрасте около тридцати. Этим наш консалтинговый рынок отличается от всех других.

Я очень любознателен. Фокусируюсь на развитии новых направлений. Одно из них — международное, которое у нас исторически сформировалось одним из первых, когда самый первый наш клиент получил нам сопровождение своей деятельности за рубежом. Оно — мое любимое, главный плюс заключается в постоянном расширении контактов и новом доступе к информации. Благодаря международной работе я узнал, что наш GR-рынок больше похож на GR-рынок Китая, чем на рынок Европы или Америки. На сегодняшний момент международное направление очень сильно активизировалось и стало приносить приличные проценты выручки, а год назад из-за кризиса это было умирающее направление.

По мере накопления опыта я все больше убеждаюсь, что в этой области наша страна мало чем отличается от других. У нас исторически все люди делятся на западников и славянофилов. Так и в понимании лоббизма. Славянофилы от лоббизма будут утверждать, что у нас все уникально, менталитет наших чиновников иной, чем в других странах, а сложившиеся методы взаимодействия отечественных компаний с госаппаратом коренным образом отличаются от зарубежных. Но я с этим не согласен. Да, везде есть свои нюансы, но базис везде один и тот же — это работа с информацией».

Такой разный лоббизм и джиар «у них» и «у нас» все-таки остается лоббизмом — легальным представлением интересов бизнеса в органах власти. Но даже при этом условии иностранным компаниям необходимо привлекать к сотрудничеству консультантов или вводить в штат джиарщика российского происхождения. Потому что «умом Россию не понять», и специфику российского лоббизма тоже. Можно только чувствовать...

Глава 4
Питательная среда

Лоббистов можно классифицировать по происхождению (бывшие государственные служащие, бизнесмены, родственники высокопоставленных лиц), по способу работы (цивилизованные лоббисты и коррумпированные аферисты), по «силе ресурса» (федеральные, региональные, муниципальные лоббисты), наконец, по форме «самоподачи» («открытые» лоббисты громко смеются и много говорят, «закрытые» улыбаются нечасто и больше слушают). Что касается лоббистов «цивилизованных» и «нецивилизованных», то важно помнить, что различие между ними принципиальное: или — или. Нельзя быть «немного беременной»... А если говорить о «ресурсе», то лоббисты, эффективные на одном уровне власти, иногда совершенно беспомощны на другом. Как и люди вообще, лоббисты очень разные. И чтобы с ними работать, их надо знать.

Происхождение. Что представляет собой конкретный лоббист? Если мы хотим это узнать, нужно ответить на четыре вопроса. Первый вопрос — каково происхождение лоббиста? Какая у него биография? Как он стал лоббистом?

По мнению Кирилла Бабаева, лоббистов можно разделить на два типа: «государственники» и «бизнесмены». Первый тип представляют те, кто сделал карьеру в органах власти, а затем перешел в бизнес и стал лоббистом. Второй тип — это те лоббисты, которые приходят во власть из бизнеса и начинают активно взаимодействовать с ней. Ко второму типу относятся и ближайшие родственники высших чиновников.

Но есть и другой подход, возможно, более точный. Евгений Корчевой считает, что всех лоббистов можно поделить по признаку происхождения на четыре типа: «бывшие», «родственники», «западники», «интеллектуалы».

Первый тип лоббистов — это бывшие министры, депутаты, заместители министров, работники администраций, бывшие госчиновники, которые полжизни или всю жизнь проработали на государственной службе. Они эту систему знают изнутри и уходят в бизнес либо наемными менеджерами, либо партнерами и совладельцами, либо собственниками. Это люди со связями, знакомые с принципами функционирования государственной машины.

Второй тип лоббистов — это люди, которые никогда не работали в органах государственной власти, но приходятся людям, которые сегодня во власти, сыновьями, дочерьми, кумовьями, племянниками, зятьями. Таких очень много в банках и промышленных структурах.

Третий тип — люди, поработавшие в представительствах западных компаний, стажировавшиеся за границей. Они знают, «как это делается» на Западе, и пытаются культуру и элементы работы западного лоббиста перенести в российские условия.

Четвертый тип, согласно типологии Евгения Корчевого, включает интеллектуалов и специалистов, вышедших из бизнеса, которые прекрасно знают свою отрасль. Возраст у них разный. Это могут быть такие специалисты, как интеллектуал помощник президента РФ Аркадий Дворкович, и известные советские руководители, которые давно уже не работают, — легендарные директора заводов или представители торговых объединений, бывшие работники предприятий, представители отраслей бизнеса, создавшие бизнес с нуля.

По мнению Даниила Бримана, все лоббисты делятся на «старых» и «новых»: «Специфика российского переходного периода в том, что параллельно сосуществуют две категории лоббистов. Старые — это, как правило, чиновники в отставке, с советским типом мышления, которые работают за счет большого количества связей. Такой типаж будет существовать, пока в коридорах власти продолжают встречаться их ровесники, коллеги, бывшие сослуживцы.

Но очевидно, что приходит и новый тип лоббиста, который работает по западным цивилизованным стандартам и правилам и достигает желаемого эффекта за счет не столько связей, сколько системной работы. Что касается психологических различий, то их, на мой взгляд, не очень много, поскольку и те и другие должны быть отличными перегово-

щиками, обладать влиянием и способностями находить компромисс, но при этом отстаивать свою точку зрения. И те и другие должны уметь легко завязывать контакты, поддерживать их, располагать к себе в общении — без этих качеств лоббистом стать не получится. При этом современный лоббист обладает большей гибкостью мышления».

Способ работы. Второй вопрос, на который необходимо найти ответ, — какие методы работы использует лоббист? Здесь стоит задуматься не о том, насколько крепко его рукопожатие, а о том, как часто он использует «серые» схемы решения вопросов. Иными словами, дает ли он взятки, и если дает, то сколько, какие и как, и выстраивает ли вообще коррупционные схемы? Если выстраивает, то какие именно? Следует сразу оговориться, что ответить на второй вопрос весьма сложно.

К примеру, Евгений Богомольный по методам работы разделяет лоббистов на два типа — «цивилизованных» и «коррупционеров»: «Лоббистов можно разделить на группы в зависимости от того, как они решают вопросы. Есть цивилизованные лоббисты, которые действуют исключительно в рамках этических норм, и есть те, кто участвует в коррупционных схемах. Есть лоббисты профессиональные, знающие, что происходит на самом деле, и есть такие, которые просто пользуются связями».

Еще жестче по поводу «решения вопросов» высказывается Алик Туйгунов. По его мнению, лоббисты делятся на две группы: «тупые» и «умные»: «Есть тупые лоббисты, которые берут чемодан денег и идут решать вопрос, и есть другие, которые целенаправленно выстраивают свои отношения с органами власти и находят площадку для реализации своих лоббистских проектов. Важно понимать, какие органы власти в настоящий момент имеют больший политический вес. Это может быть или правительство, или Администрация президента, или Государственная дума».

Сила ресурса. Третий вопрос, требующий ответа, — в какой сфере лоббист эффективен? Есть лоббисты, которые ориентированы на работу в конкретном органе исполнительной или законодательной власти. Они решают все вопросы, не выходя из одного здания, не будучи при этом государственными служащими. Есть и другие — профи в конкретной отрасли. Эти бегают по разным зданиям, работают с разными ветвями власти. Есть и третьи, которые имеют определенную специализацию, но описать, что именно они могут, непросто. При этом «под заказ» они могут «организовать» любой ресурс как на региональном, так и на федеральном уровне (включая страны СНГ и Евросоюза). Последних явно большинство, и каждый уважающий себя корпоративный джиарщик должен иметь в своем арсенале целую «обойму» такого рода специалистов, потому что зачастую специалист, способный эффективно решать одни проблемы, слаб в решении других.

Свою классификацию лоббистов по силе ресурса предлагает Михаил Дворкович. На его взгляд, лоббистов можно разделить на «федералов», «регионалов» и «мелких сошек». Он на развернутом примере разъясняет свое мнение: «Предположим, есть конкретная задача — иностранный инвестор хочет создать новое производство на территории России. Конечно, он может просто прийти в страну, не обращая никакого внимания на органы власти (федеральные, региональные, муниципальные), купить по рыночной цене участок земли, нанять строительную компанию, закупить строительные материалы, построить цех, установить оборудование, зарегистрировать представительство иностранной компании, определить рынок сбыта и начать работать. Чаще всего иностранным инвесторам важно услышать, что Россия заинтересована в них и их будут всецело поддерживать. Из-за отношения к нашей стране за рубежом ни одна иностранная компания не пойдет на наш рынок без понимания: органы власти обещают ей защиту, покровитель-

ство, безопасность, они в целом не против ее деятельности на территории Российской Федерации. Поэтому, когда иностранные инвесторы обращают внимание на наш рынок, они начинают с того, что выясняют, какие органы власти отвечают за инвестиции в нашу экономику. Это, разумеется, Минэкономразвития.

И первый шаг компании (потенциального инвестора) — встреча с министром экономического развития Эльвирой Набиуллиной, либо с заместителем министра Станиславом Воскресенским, который в настоящее время отвечает за инвестиционную политику, либо, если это компания небольшая, с директором департамента особых экономических зон и проектного финансирования этого министерства Дмитрием Левченко.

На встрече инвесторы говорят: «Мы такая-то компания, мы зарекомендовали себя в нашей стране или на мировом рынке так-то, у нас такие-то объемы производства, обороты, прибыли, ноу-хау, оборудование. Мы хотели бы создать новое производство у вас в стране. Как вы к этому относитесь?» В 100% случаев они слышат в ответ: «Прекрасно». Следующий вопрос: «А в каком регионе вы бы нам посоветовали разместить производство?» И вот здесь уже чиновники обнаруживают свое видение вопроса.

Например, Эльвира Сахибзадовна Набиуллина хорошо относится к Башкирии, Татарстану и многим другим регионам, например к Санкт-Петербургу. Но она, как министр, скажет инвесторам: «Вы сами должны проанализировать ситуацию в регионах, и вам может помочь наш департамент, который этим занимается. Вы также можете обратиться в Минрегионразвития, где вам расскажут об уровне социально-экономического развития региона».

У заместителя министра Станислава Воскресенского тоже могут быть свои «любимые» регионы. Он менее ограничен уровнем власти, и он может сказать инвесторам: «Все регионы

хороши, и мы вас поддержим в любых начинаниях, но я на вашем месте обратил бы внимание на Красноярск, Тверскую область, Калининградскую область, Нижний Новгород. Там ситуация более понятная, губернаторы активные, хорошее инвестиционное законодательство».

А Дмитрий Левченко, директор департамента инвестиционной политики, скажет: «У вас какое производство? Посмотрите вот на этот регион и вот на этот. Если надо, мы поговорим...»

На примере описанной выше ситуации можно показать, как работают все типы лоббистов. Первый тип выведет инвесторов на министра, заместителя министра или директора департамента, с учетом того, что далеко не каждую компанию допускают до чиновников этого уровня. Официальное письмо может быть спущено до уровня заместителя начальника отдела или ведущего специалиста, который проведет встречу для галочки. Некоторые инвесторы идут через регион, пытаются подняться до Минэкономразвития, но региону это не всегда выгодно, так как он понимает, что министерство может посоветовать другой регион.

Параллельно инвестор пользуется услугами второго типа лоббистов, который выводит их на уровень региона, муниципалитета. С их помощью инвесторы проводят переговоры с десятком регионов, которые выбирают на основании открытых данных по социально-экономическому развитию и анализа условий производства и потребления. Они исследуют инвестиционное законодательство, встречаются с представителями региональных и муниципальных органов власти на предмет лояльности к их инвестициям, договариваются об условиях, ищут участки земли, договариваются об инженерной инфраструктуре. Параллельно министерство подтверждает заинтересованность в реализации проекта.

Далее на сцену выходит третий тип лоббистов, которые готовят бумажки, сопровождающие размещение производства

(оформление в собственность участка, перевод земли из одного назначения в другое, оформление проектно-сметной документации во всех регулирующих органах и т.д.). Согласованиями занимаются, как правило, один или два человека, объединенные общей идеей, у которых много знакомых на уровне начальников отделов во множестве министерств и ведомств. Они дарят несущественные подарки мелким сотрудникам министерств, и те пишут для них бумаги.

Это не очень красивая ситуация, но она порождена обстановкой в стране. Сейчас профессионалов в консалтинговых компаниях, которые могут сделать все типы согласований, — единицы. И все равно с ними придется взаимодействовать на предмет корректности этих бумаг. Если это делать в официальном порядке, в соответствии с действующей нормативно-правовой базой, то согласования могут занять два-четыре года, а это средний инвестиционный цикл для иностранного производителя, и он никогда не инвестирует в такой проект. Если инвестор хочет как можно быстрее создать производство, ему приходится пользоваться услугами «серенького» джиарщика, который сможет договориться с сотрудниками нужных государственных ведомств и, заплатив им небольшие гонорары, быстро эти бумажки подготовить и качественно согласовать».

Отдельно Михаил Дворкович рассказывает, как действуют лоббисты-аферисты и лоббисты-знаменитости: «Есть и еще один тип лоббистов — это откровенные аферисты, которые устраивают встречи с министрами за большие деньги. При этом говорят, что часть денег идет министру или заместителю министра, директору департамента. Это не соответствует действительности. Те, кто говорят, что деньги идут на гонорары их начальникам, в большинстве случаев врут. Деньги действительно берут, но не высшие должностные лица и их ближайшее окружение. Обычно это делают «косвенные» знакомые, которые используют ресурс знакомства с министром один-два

раза в год, но зато по полной программе. Такое случается, и таких людей стараются «вычищать».

Профессиональные лоббисты, как правило, не стремятся к популярности и известности. Но есть особый тип джиарщиков, представители которого идут к решению проблем через собственную известность. Это политики — депутаты Государственной думы и члены Совета Федерации. Лоббистами себя считают все депутаты Государственной думы, но просто фамилия редко что дает. Некоторые решают GR-задачи за счет известности и популярности. Например, депутатский запрос Владимира Вольфовича Жириновского не может быть выкинут в корзину в кабинете исполнительной власти, так как депутат может получить время в телеэфире и все рассказать. Иногда к ним относятся как к клоунам (соответственно — к их мнению). В данном случае я не имею в виду Жириновского, потому что он умнейший человек, знает, что говорит, и каждое свое слово может подтвердить научными, юридическими, экономическими выкладками».

Евгений Рошков утверждает, что у каждого специалиста — особая фокусировка талантов. Кому-то легче дается общение с чиновниками. Такой человек понимает психологию чиновника, знает процедуру, менталитет госаппарата, целесообразность, логику и принципы принятия решений и продвижение этих решений внутри госаппарата. Соответственно, он чувствует себя в коридорах власти как рыба в воде, легко получает информацию, легко находит новые связи и может относительно легко донести необходимую точку зрения до чиновника и найти компромисс.

А «технократы», как правило, эффективно управляют всем спектром внешних связей компании. Потому что чем сложнее отрасль, чем больше компания, тем шире и сложнее внешние связи. Во-первых, возникают вопросы взаимодействия органов государственной власти на региональном и муниципальном уровне в разных федеральных округах, разных регионах

и странах. Во-вторых, требуется взаимодействие с федеральными органами власти — исполнительной и законодательной, а также с «коллегами» по отрасли и по предпринимательскому классу, с отраслевыми организациями. Есть еще пиар, благотворительная деятельность и социальная ответственность. И все это взаимосвязано, и всем надо гармонично управлять. Не все могут одинаково эффективно общаться с чиновниками и управлять внешними связями.

Форма «самоподачи». Последний, четвертый вопрос на первый взгляд может показаться не таким уж важным. Как выглядит лоббист? Так ли это важно? Но у этого вопроса есть «второе дно». Здесь существенен не столько прямой ответ — хорошо или плохо, сколько понимание того, что скрывается за внешним обликом лоббиста. Речь идет об особенностях его внутреннего мира, его взаимодействия с окружающими. Кроме того, внешний вид часто говорит о том, «сколько стоит» лоббист. Но следует быть осторожным в оценках — «цена лоббиста» часто оказывается завышенной.

Марина Бортова так описывает специфику самопрезентации разных типов лоббистов: «Бывают шумные «рубахи-парни». Иногда это самая эффективная тактика презентации, но окружающие должны понимать, почему люди так себя ведут. А бывают специалисты, которые тихо отсиживаются в углу, а потом представляют руководству отчеты-советы, благодаря которым руководитель сам может пойти и добиться желаемого. Многие лоббисты пришли в профессию из спецслужб. Такие люди любят быть невидимыми, растворяться, теряться. Для сбора информации это хорошо, но я считаю, что лоббисту нужно активно присутствовать везде, и это будет напрямую способствовать решению вопроса».

Типология лоббистов «от Олега Румянцева» поражает простотой и, главное, не требует ответа на поставленные выше четыре вопроса. Согласно Олегу Румянцеву, всех лоббистов

можно разделить на три типа: «продвинутые», «менеджеры», «государственники».

Первый тип — это «продвинутые» специалисты обособленных консалтинговых GR-агентств, специализирующихся на продвижении интересов своих клиентов в органах государственной власти. Как правило, они финансово подотчетны, знакомы друг с другом, их знают в органах власти, они пользуются авторитетом. Второй тип — это лоббисты внутри компаний, российских и международных. Они отвечают за связи с органами власти, выстраивают систему отношений, управляют рисками, связанными с внешними воздействиями на бизнес, участвуют в правовом регулировании деятельности компании. Третий тип — это лоббисты, которые сидят в органах государственной власти, обслуживают отдельные отрасли, группы компаний или даже свой собственный бизнес. В условиях современной концепции «кормления» это достаточно распространенный тип.

«Но если практика и философия «кормления» будет продолжаться, она станет основной для лоббизма. Очень не хотелось бы, потому что это сопряжено с нарушениями целого ряда норм общежития и законодательства», — справедливо заключает Олег Румянцев.

Природа государственной власти такова, что ее представители естественным образом становятся представителями интересов. Обычно интересов граждан и государства. Поэтому называть лоббистами представителей государственной власти было бы ошибкой, хотя часто они, кроме интересов граждан и государства, продвигают и еще чьи-то интересы, но это противоречит традиции и происхождению явления лобби.

Профессиональные лоббисты быстро вычисляют, на что конкретно годен коллега или сотрудник в деле лоббизма, и стараются ориентироваться на их сильные стороны, «использовать по назначению».

Лоббистов много. Способы работы с лоббистами разные. Для каждой поставленной задачи должен находиться соответствующий лоббист, понятный для заказчика и как формальный инструмент «решения вопросов», и как индивидуальность. Такой, которому клиент сможет довериться и с которым сможет эффективно договориться о ходе работы. В оптимальном варианте под каждую задачу должен подбираться «идеальный» лоббист.

Глава 5

Чем женщина отличается от мужчины

Идеальный лоббист должен все знать и все уметь. Он должен быть «в курсе» и «в обойме». Должен всюду успевать и за всем следить. Должен быть «и красив, и умен». Должен уметь расположить к себе любого — от президента до бомжа. Должен уметь мимикрировать, притворяться, приспосабливаться, играть роль, постоянно искать компромиссы и при этом иметь репутацию человека, на которого можно положиться.

Но главное — он должен уметь отстаивать интересы бизнеса и добиваться принятия нужных решений. Потому что идеальный лоббист — это лоббист успешный.

У лоббистов есть одна общая особенность, характеризующая профессию в целом. Все лоббисты на первый взгляд кажутся совершенными и идеальными, и только при пристальном рассмотрении в процессе взаимодействия становится понятно, чем или в чем один из них лучше другого. При этом считается, что «самый идеальный» лоббист — это самый эффективный. Но за понятием эффективности стоит слишком многое… Каким конкретно должен быть эффективный лоббист, рассказывают эксперты.

По мнению Ирины Бахтиной, лоббист не должен быть эгоцентричным. Он должен уметь тонко чувствовать психологию своего собеседника и партнера по диалогу, быть способен к компромиссам. Он должен интересоваться миром вокруг себя, а не оставаться в плену своих предубеждений и прогнозов. Он должен понимать своего оппонента или иного «стейкхолдера», знать его историю, как профессиональную, так и личную, насколько это возможно, и уметь поддержать с ним разговор на любые темы. Лоббист должен обладать нестандартным мышлением и быть готовым найти в себе силы преодолеть тяжелую ситуацию и идти дальше, искать нетривиальные пути выхода. «Иногда, если внимательно слушать чиновника, можно понять, что на самом деле является движущей силой его решения, и тогда лоббист может ему под-

сказать, что путь решения проблемы не всегда и не обязательно тот, который чиновнику выдавали за единственно возможный, и есть более элегантные пути решения, которые приведут к позитивному балансу в ситуации».

Кроме того, Ирина Бахтина считает, что женщинам в лоббизме всегда тяжелее, приходится доказывать свою профессиональную пригодность, но, с другой стороны, женщины больше могут себе позволить: «Мужчинам морально тяжелее, они думают, что не вправе показать свою слабость, так что у них есть все поводы для зависти и для того, чтобы стремиться лишить женщин «женских» преимуществ в деловой среде, заставить нас играть по общим — и, увы, стандартным — правилам».

Далее Ирина Бахтина рассказывает, какая модель поведения оптимальна для женщины-лоббиста: «К сожалению, понимание этого приходит далеко не сразу и не ко всем. Сколько прекрасных, умнейших и достойнейших женщин в нашей профессии (и в корпоративной среде, и на стороне органов власти) продолжают держать удар с железными масками на лицах и в наглухо застегнутых мундирах (в эмоциональном плане). Других называют стервами только за то, что они виртуозно изучили общепринятые правила игры и не стесняются ими пользоваться. А ведь женщине дано многое, и лучшие представительницы нашей профессии, с которыми мне доводилось работать (правда, не российской школы), умели настолько эффектно и эмоционально начать беседу, где-то пошутить, посмеяться, признаться в собственных промахах, что окружающие сразу раскрывались, пропадала напряженность, и уже никому не нужно было щеки надувать».

Иногда женщины в лоббизме, как продвижении и отстаивании интересов, преуспевают. И очень часто они скрываются за внешностью «серых мышек», обладающих хорошим вкусом. Они называются помощниками, советниками, пресс-секретарями. Такие женщины выбирают стратегию «мягкого

захвата», когда внешне действуют подчеркнуто женственно, соблюдая при этом жесткий коммерческий интерес. Как и депутаты, они часто добиваются поставленных задач и могут даже прослыть в узких кругах эффективными лоббистами.

На взгляд Олега Мозгунова, эффективный лоббист — это человек со спокойным и уравновешенным характером, обладающий знанием и навыками в области распознавания поведенческой психологии чиновника, способный произвести приятное впечатление уже при первой встрече. «Нельзя разговаривать лозунгами и иметь замашки массовика-затейника», — поясняет Олег Мозгунов.

С ним отчасти соглашается и независимый консультант в сфере GR Владимир Аксенов, замечая, что один лоббист в поле не воин и эффективность зависит во многом от команды: «В идеале профессиональный лоббист — это уравновешенный, внешне спокойный человек, обладающий, я бы сказал, природной мудростью. Желание учиться, умение работать в команде, доверие к коллегам, способность делегировать и терпимость к ошибкам подчиненных — важные личностные свойства профессионала. В лоббизме необходима очень мощная команда, которая анализирует ситуацию, генерирует идеи и готовит документы. Продвигает же эти идеи, как правило, один человек — вице-президент по GR, с одной стороны, вовлеченный в принятие бизнес-решений, с другой — понимающий, как функционируют органы государственной власти».

Грамотность и образование важны, рассуждает Владимир Аксенов, причем образование может быть разным: «Специфика высшего образования лоббиста, по большому счету, не имеет значения, но чаще в джиаре работают люди с гуманитарным образованием. Также не обязательно иметь опыт работы на госслужбе. Важно знать иностранный язык, если специалист представляет интересы иностранной компании, и хорошо владеть русским языком, чтобы грамотно писать деловые

письма. Ведь недопустимо официальное письмо с ошибками, например, в имени и отчестве адресата (а такое случается)».

Андрей Бадер считает, что лоббист должен отличаться общей культурой, хорошим образованием, желательно знанием иностранных языков, широтой кругозора и сообразительностью. Учиться лоббисту надо всю жизнь. Обязательна устойчивость к стрессу.

«Обычно не бывает большого отдела по взаимодействию с органами государственной власти (в лучшем случае два-три человека). И характер работы такой, что всегда очень высока «засветка» перед международным и российским руководством компании, перед очень большим количеством людей, которых необходимо внимательно слушать и уважать. И при этом важно всегда действовать строго в соответствии с духом и буквой закона, проявлять выдержку и успевать все «разгрести», при этом достойно себя вести и просто хорошо выглядеть. Застрессованный лоббист никому не нужен. И нельзя ошибиться. Известны случаи, когда невовремя сказанное слово вело к обвалу акций. И в лучшем случае за ошибку приходится расплачиваться человеку, а в худшем — компании. Среди специалистов по GR очень мало хвастунишек. Это люди обычно серьезные, потому что работа сложная и она воспитывает. Действует естественный отбор. Все это требует хладнокровия, потому что продолжается непрерывно» — так, согласно Андрею Бадеру, стрессоустойчивость становится одним из критериев профессионального отбора лоббистов.

Кроме общей культуры и устойчивости к стрессу, по мнению Андрея Бадера, лоббист должен придерживаться профессиональной этики, которая не отличается от этики законопослушного гражданина и сотрудника компании, который помогает развивать бизнес всеми законными способами, а если по каким-либо причинам уходит из компании, не вредит ей.

Если Андрей Бадер говорит про профессиональную этику, то Юрий Кобаладзе указывает на патриотизм как на важней-

шую личностную особенность лоббиста: «Надо отстаивать интересы, быть патриотом компании. Важно понимать проблемы и задачи отрасли, к чему она стремится, какая законодательная база ей нужна, где те ключевые игроки, которые смогут обеспечить процветание отрасли и компании, как все это соотносится с общей экономической политикой правительства, где в нее надо встраиваться, а где — отмежевываться».

О патриотизме в работе лоббиста говорит и Марина Бортова. Она считает, что сама работа начинается, когда появляется интерес, который надо защищать: «Взаимодействие с органами власти может происходить в разных формах. Можно встречаться на конференциях, друг другу кланяться и расходиться счастливыми. Настоящий лоббизм начинается тогда, когда есть задача, которую надо решать, интерес, который надо представлять. Смешно думать, что руководители принимают решения сами. Решения обычно кто-то готовит и приносит на бумаге. Необходимо знать всю вертикаль подготовки решения и работать со всеми ступенями одновременно. Социальную ответственность бизнеса можно и нужно использовать как аргумент в своих лоббистских устремлениях».

Одну из главных «компетенций» лоббиста Марина Бортова характеризует так: «Лоббист должен умудриться выполнить свою работу таким образом, чтобы сохранить максимальную конфиденциальность, так чтобы никто не знал, как он достиг результата. Это в интересах тех людей, которые ему помогли. И в интересах лоббиста, разумеется, если он выстраивает долгосрочные отношения».

Порядочность и репутация — важные индивидуальные характеристики лоббиста. «В GR порядочность, умение дать и сдержать слово приобретают очень важное значение, так как постоянно во время разнообразных встреч, общения необходимо четко отдавать себе отчет о том, что ты можешь пообещать, что — реально сделать для человека и что он для тебя может сделать. И при этом все должно находиться в эти-

ческих рамках законодательства. Специалист должен понимать, какая информация имеет публичный характер, а какая закрытый. Это важно, так как часто ты можешь узнать конфиденциальную информацию даже чисто случайно и должен понимать, что ее нельзя распространять дальше. Учитывая все сказанное, важнейшая характеристика джиарщика — его репутация. А репутацию, как известно, трудно заработать, но легко потерять», — утверждает Олег Калинский, и с ним трудно не согласиться.

Эту позицию разделяет и Евгений Корчевой, который считает, что лоббист должен иметь авторитет в среде чиновников: «Репутация позволяет экономить и время, и деньги, решать за пять минут вопрос и не тратить ни копейки». Кроме репутации, по мнению Евгения Корчевого, лоббист должен обладать навыками публичных выступлений, красиво говорить, красиво выглядеть, обладать харизмой. Нужна целеустремленность, так как любая задача в области лоббизма — трудно структурируемая, со многими неизвестными, и многое зависит от случайности. «Кроме того, лоббист должен обладать интуицией и быть везучим», — добавляет Евгений Корчевой.

Вслед за важным этапом подготовки документа для чиновника часто следует личная встреча, в ходе которой лоббист должен посеять нужные идеи в почву, где они смогут прорасти. «Здесь нужна способность распознавать истинные интересы чиновника и умение убедить его в необходимости встречи и переговоров по важному для лоббиста вопросу. После того как проведен анализ ситуации и подготовлены документы, необходимо донести результат до чиновников. Здесь пригодится умение публично выступать, взаимодействовать с СМИ, организовывать и проводить открытые совещания», — поясняет Евгений Корчевой.

Значимость репутации в работе лоббиста подчеркивает Михаил Соколов: «В лоббизме многое зависит от репутации.

Пусть это не публичная репутация, но ее влияние на успешность бизнеса от этого не меньше — либо заказчик продолжает с тобой работать и рекомендует другим, либо нет. Поэтому потеря любого заказчика — это не только потеря контракта сейчас, это потеря нескольких контрактов и клиентов в будущем. Репутация включает в себя успешность и качество работы. Это касается и того, что лоббист делает, и того, что он говорит, а также умения планировать свою работу и адекватного представления о своих возможностях. Эффективный лоббист, который заботится о своей репутации, всегда должен делать больше, чем обещает. В нашем деле рекомендации идут от человека к человеку. Человек, который рекомендует, рискует, потому что лоббистские проекты стоят дорого, а последствия провала обходятся заказчикам еще дороже. Решаясь вас рекомендовать, он должен быть уверен, что вы сделаете свою работу хорошо и к нему не будет претензий. На то, чтобы хорошо зарекомендовать себя перед людьми, которые сейчас регулярно предлагают мне контракты, у меня ушло пять лет жизни».

Репутация лоббиста складывается годами, а рушится мгновенно. Это подтверждают слова Владимира Сенина: «Думаю, что именно в этой сфере, где часто рабочие отношения становятся личностными, профессиональная этика основана, как это ни странно, на нравственных принципах. Нельзя давать пустых обещаний и требовать от коллег невозможного. И очень важно никогда не подводить своего партнера, всегда стараться держать слово. Самый большой профессиональный багаж — у людей, представляющих интересы компании во власти. Это их имидж, который складывается годами, если люди никого и никогда не подводили, если их слова всегда соответствовали их делам. Это очень важно! Можно десять, двадцать, сто раз выполнить свои обязательства и лишь один раз их нарушить, но с таким человеком уже никогда больше никто не захочет иметь дело».

Приобретать репутацию и работать на результат — необходимые составляющие работы эффективного лоббиста. «Всегда важно видеть конечную цель, не заниматься процессом ради процесса и достигать результата. Важно уметь правильно организовать работу сотрудников и других лиц, участвующих в долгосрочных лоббистских проектах. Последние могут осуществляться в течение несколько лет, когда архитектура ситуации, позиции и подходы сторон могут меняться. В бизнесе, в отличие от государственной службы, важен результат, а не процесс», — отмечает Владимир Сенин.

Даниил Бриман подчеркивает, что работать надо с удовольствием: «Лоббист — это человек легкий в общении, умеющий приспосабливаться. Он знает все о том бизнесе, в котором работает, понимает его структуру, перспективы, особенности взаимодействия с обществом. Он находит правильные пути развития бизнеса, не противоречащие действующему законодательству и нравственным законам. Если возникают противоречия, лоббист гармонизирует ситуацию — корректирует бизнес, или восприятие бизнеса в обществе, или закон, по которым бизнес функционирует. Успешный и эффективный лоббист находит такую модель взаимодействия с органами государственной власти, которая делает его бизнес не конфликтным. И это главное проявление профессионализма. В своих действиях лоббист никогда не должен переступать ту грань, после которой ему будет стыдно либо перед собой, либо перед теми людьми и обществом, в котором он живет и в котором развивается его бизнес.

Эффективный лоббист должен уметь преодолевать внешние и внутренние барьеры, идти к намеченной цели, несмотря на возникающие препятствия. Меньше всего его должно интересовать, как он выглядит со стороны. Должен волновать исключительно результат. Наличие сопротивления должно возбуждать. Лоббист должен чувствовать драйв от процесса. Тогда цель становится более интересной, и возможность ее

достижения возрастает. Конечно, идеальная, гипотетическая ситуация — когда можно просто позвонить и тебя соединят с необходимым чиновником, но так получается не часто, и тогда надо использовать другие методы».

По мнению Владимира Евсюкова, лоббист — это квалифицированный прагматик, который знает проблемы своей отрасли, видит конкретные цели и идет к ним. «Чем умнее человек, который лоббирует, тем успешнее он добивается позитивного решения. Он должен делать свою работу открыто, должен быть хорошо подкован, привлекать экспертов и откровенно указывать пути выхода из проблемы. Тогда он может добиться успеха.

Эффективный лоббист должен быть энергичным, настойчивым, коммуникабельным, с высокой квалификацией. Если у него нет понимания вопроса, он может просто создавать видимость, но успешная работа возможна лишь тогда, когда образуется смычка между лоббистом и теми людьми, которые сидят в государственных структурах и лично заинтересованы в решении».

Андрей Назаров, депутат Государственной Думы фракции «Единая Россия», заместитель председателя Комитета по гражданскому, уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству, так характеризует основные качества лоббиста: «Эффективный лоббист должен сочетать качества эксперта, публициста или оратора, а также быть хорошим психологом, понимающим, с кем и на каком языке он разговаривает».

По мнению Михаила Дворковича, лучшие «лоббисты» в Думе — это депутаты с «правильным» прошлым, дающим им возможность эффективно лоббировать те или иные решения. «Например, некоторые депутаты раньше были министрами и сумели обрести понимание общей политический и экономической ситуации, создать вокруг себя достаточно широкое сообщество из государственных чиновников, мигрировавших в разные места. Также любой депутат имеет от-

ношение к существующей властной команде и знакомства в современной управляющей команде. Все это вместе и позволяет депутатам эффективно лоббировать принятие тех или иных решений.

Самые сильные действующие лоббисты — это люди, долгое время проработавшие в органах государственной власти, а сейчас занимающие посты первых заместителей в крупнейших компаниях. Начальника отдела по взаимодействию бизнеса с органами власти в каком-нибудь небольшом банке не стоит считать джиарщиком. Это просто парень, пишущий бумажки, которые представители госорганов просматривают и выкидывают в мусорную корзину, так как они написаны языком бизнеса, а не языком государства, и не учитывают очень важных вещей».

Также Михаил Дворкович отмечает, что нужно уметь хорошо писать, потому что одна из основных задач хорошего лоббиста — это подготовка документа, которого руководителю того или иного органа власти будет достаточно просто подписать, не отправляя его на переработку, которая занимает достаточно много времени: «Он должен знать, как готовятся государственные бумаги, каким языком они пишутся, формат этих бумаг, что в них может быть затронуто, что не может быть затронуто, как формулируется последний абзац. Это все можно изучить, только прочитав огромное количество государственных бумаг. Из всего этого следует, что профессиональный лоббист не может выйти из института или частной компании. Он может выйти только из государственного органа власти».

Не все согласятся с таким утверждением Михаила Дворковича. Иногда лоббисты действительно не имеют прямого отношения к органам государственной власти, другими словами, не имеют опыта госслужбы. Но это как раз тот случай, когда исключения только подтверждают правила. А правило здесь следующее: эффективный лоббист имеет опыт работы в органах

государственной власти или опыт работы рядом с органами государственной власти. К последним относятся сферы политического консалтинга, аналитические и экспертные центры, обслуживающие интересы органов госвласти. В крайнем случае, лоббист работал помощником депутата (пусть и на общественных началах) или даже корреспондентом в отделе политики и экономики СМИ. Главный критерий — возможность формального и неформального контакта с чиновниками.

Петр Орджоникидзе утверждает, что лоббист понимает, как принимаются решения в системе государственного аппарата, знает, какие мотивы ведущие, что является побуждающими факторами, как строится философия принятия решений разного уровня чиновников, что на это влияет, что можно извлечь и как все можно истолковать.

«Большое значение имеет толкование того, что говорится и показывается чиновником. Часто идет некая игра по решению, которое принимается, и за ней может стоять нечто иное. Те слова, которые человек слышит, могут означать нечто совсем другое», — так описывает одну из ключевых характеристик идеального лоббиста Петр Орджоникидзе.

По-своему описывает профессионального лоббиста Евгений Рошков: «Главное качество лоббиста — способность свободы общения и коммуникации. Второе качество — гибкость и адаптивность, что подразумевает быстроту мышления, принятия решений, возможность с нуля находить общие точки в переговорах, заводить общение и связи с нулевой стартовой площадки. И третье — знание процедур. Можно не знать специфику работы министерства, но если знать общую процедуру госаппарата, то можно понять, как работает то или иное министерство, адаптироваться к нему и, обладая навыками коммуникатора и возможностью быстро и гибко работать, мгновенно принимать решения, и любые двери буду открыты. Если отсутствует хотя бы одно из трех, профессионализм лоббиста вызывает сомнение».

Образованность, лояльность компании, устойчивость к стрессу, работоспособность — ключевые характеристики профессионального лоббиста, которые подчеркивает в своем рассказе и Алик Туйгунов: «Джиарщику необходимо постоянно учиться и быть терпеливым. В идеале он должен пройти такую школу, какая была в министерствах и ведомствах в советское время. К сожалению, та культура и дисциплина, которая была сформирована в органах государственной власти в то время, по большей части утеряна в связи с большим притоком молодых кадров. При советской власти, проработав в Министерстве внешней торговли, можно было утверждать, что действительно знаешь, как написать бумагу, как ее представить. Это была продуманная и грамотная система, которая до сих пор сохраняется на уровне верховной государственной власти.

Нельзя быть тупым лоббистом, добиваться только уступок и преференций для бизнеса, а надо внимательно прислушиваться, что думает общество в целом о работе компании или отрасли в целом. Джиарщики должны быть лояльны компании, реально защищать ее интересы, не нанося ущерба российской экономике и имиджу России, и своей компании путем неэтических действий. В условиях современной коррупции это очень непросто.

Джиарщик должен быть устойчивым к стрессу и работоспособным. Нагрузка в лоббистской деятельности очень большая. Постоянно приходится перерабатывать огромное количество аналитических материалов и другой информации, а потом принимать решения, как правило, после консультации с руководством».

Владимир Плигин, депутат Государственной думы фракции «Единая Россия», председатель Комитета по конституционному законодательству и государственному строительству, также имеет свой взгляд на характеристики лоббиста-профессионала. Он замечает, что в настоящее время при слове «лоббист» воз-

никает образ шустрого, бегающего, в правильном костюме, начищенного, с загаром проходимца. Но в первую очередь лоббист должен быть глубоко и позитивно подготовленным профессионалом в своей области. Он должен знать отрасль, умело продвигать свои интересы, не вызывать отторжения у собеседника. «Люди, которым хочется сказать «До свидания!» через три минуты разговора, не могут быть лоббистами», — подчеркивает Владимир Плигин важную характеристику идеального лоббиста.

Таким образом, идеальный лоббист — это такой «универсальный солдат»: устойчивый к стрессу, открытый к общению, внимательный в отношениях, работоспособный и целеустремленный, знающий регламент госаппарата и способный написать документ для чиновника, преданный компании, соблюдающий негласную этику лоббистской деятельности, вызывающий доверие, создающий и сохраняющий позитивную репутацию.

Пожалуй, это единственная профессия, которой невозможно не только выучиться в учебном заведении, но и даже научиться путем проб и ошибок. Лоббизм — это призвание. Работать в лоббизме могут только люди, врожденные личностные качества которых располагают к такой деятельности. На личностные свойства начинающих лоббистов накладывается опыт, и тогда они становятся профессионалами, а остальные уходят в смежные отрасли и службы. Поэтому, сколько ни рисуй портрет «идеального лоббиста», все будет бесполезно. Человек или годен, или не годен к этому виду деятельности. И все годные — идеальны. Каждый под свою задачу.

ЧАСТЬ 2
ДЕЛО ТЕХНИКИ

Человек, не умеющий вести переговоры, не умеющий убеждать и проводить свою точку зрения ясно, аргументированно, с учетом личностных особенностей собеседника, не может быть успешным лоббистом.

ГЛАВА 6
По этапу

Знание — сила.

Информация для лоббиста — хлеб насущный, и находить ее, как и хлеб, приходится в поте лица. Источники информации могут быть разные — СМИ, аналитические материалы и конечно же люди. Информацию надо добыть, ее надо обработать, причем иногда это приходится делать практически мгновенно. А потом нужную информацию нужно донести до нужного человека.

Может быть, для того, чтобы получить от него другую нужную информацию.

По большому счету, вся работа с информацией сводится к трем этапам: 1) добыча, 2) аналитика и структурирование, 3) передача. Все они важны, ни один нельзя пропустить или заменить другим. Обычно лоббист преуспевает на каждом.

Самое развернутое высказывание о полезности и важности работы с информацией в деятельности лоббиста принадлежит Евгению Рошкову: «Информация — главная валюта лоббиста. Качество и новизна информации имеют большое значение. Информация, поданная в нужное время, в нужном виде — это главное. В любом месте, будь то Украина, Евросоюз или США, этот принцип лежит в основе профессии. Задача лоббиста — грамотно донести информацию в понятном и удобном виде до конкретного чиновника, с одной стороны, и до системы государственных органов — с другой. И в конечном счете привести весь процесс к нужному результату».

По мнению Алика Туйгунова, любой джиарщик должен интенсивно заниматься сбором, анализом и систематизацией информации, смотреть на рынок со всех сторон и понимать, кто представляет собой целевую аудиторию, кто союзники, кто противники.

«Ключ к успеху — умение структурировать информацию, — делится личным опытом Андрей Бадер. — В науке и разведке

хорошо учат аналитике. Экстраверт, но при этом хороший аналитик, — нечасто встречающийся тип личности и управленца. Аналитики часто интроверты. Они очень умные, но молчат. Сочетание того и другого встречается редко, но именно такие люди работают в сфере лоббизма и GR. Я на прошлой работе тоже не стихи писал, а занимался исследованиями Востока. Это аналитическая работа, требующая знания культуры, языков, специфики страны, интереса к людям. Без этого на Востоке не выжить. И все эти крючки персидской вязи нельзя выучить, не интересуясь людьми, которые за этими крючками стоят. От этого оказалось легко перейти в GR».

Информированность и широкий кругозор нужны лоббисту и для того, чтобы провести успешные переговоры. Это подтверждают Владимир Сенин и Владимир Аксенов. «Лоббист должен хорошо знать предмет переговоров, понимать суть вопроса не хуже, а даже лучше, чем собеседник и те люди, которые принимают решения или являются частью механизма принятия этих решений. Для этого необходимо иметь широкий кругозор, образование и быть хорошим переговорщиком и психологом», — считает Владимир Сенин.

По мнению Владимира Аксенова, джиарщик должен иметь высокий интеллект и разбираться во многих вопросах, хотя разбираться глубоко во всем он, естественно, не может. Чтобы на равных разговаривать с депутатами и сенаторами, нужны факты и цифры, а не «красивые глаза». Лоббист должен хорошо знать предмет переговоров, а не просто быть тем, кто «платит за обед». А для того чтобы убедительно выглядеть, нужно знать как можно больше о том, о чем говоришь. В органах государственной власти надо показывать в первую очередь то, чем интересен данный проект для российского государства, потребителя, а не для бизнеса.

«Лоббисту, естественно, нужна информация, которая черпается в основном из СМИ и общения с людьми», — указывает Владимир Аксенов. Следует подчеркнуть: качество крайне необходимой лоббисту информации зависит от методов ее сбора.

Общение — важный инструмент, но, кроме него, вполне востребован и совершенно неодушевленный метод сбора информации — работа с открытыми источниками. Так, Олег Мозгунов подчеркивает, что самое главное в работе лоббиста — это умение работать на открытых информационных площадках. Органы государственной власти обязаны предоставлять информацию. И она есть, просто зачастую люди даже не знают, как много ее в открытом доступе.

Итак, Олег Мозгунов и отправляет лоббистов работать с открытыми источниками. Его коллега Олег Калинский уточняет, напротив, что информация в прессе, Интернете, книгах может отличаться от истины. «Поэтому, если хочешь с кем-то познакомиться и не умеешь высказывать свои мысли, расположить к себе, будет очень трудно стать хорошим специалистом: GR строится на принятии правильных решений, которые базируются на ранее собранной информации о предстоящих событиях и выстроенной целостной картинке происходящего», — предупреждает Олег Калинский.

Хорошо и правильно информированный лоббист со временем становится экспертом в своей области. «Нужно быть экспертом в какой-то отрасли знаний. На профильных площадках обсуждения люди общаются между собой. Поэтому очень важно, чтобы в обсуждениях принимали участие именно эксперты, которые досконально разбираются в своей отрасли», — считает Олег Мозгунов.

О том, что лоббист должен в совершенстве знать интересующие его вопросы, говорит и Алексей Борев: «Успех

GR-специалиста только на 50% зависит от понимания аппаратных процедур. Другие 50% — это отраслевая экспертиза, предполагающая, во-первых, глубокое знание технологических и логистических цепочек создания того или иного продукта или услуги, во-вторых — понимание структуры рынка и расстановки сил в той отрасли, интересы которой он представляет».

Лоббист должен не только быть широко образованным, уметь добывать информацию из общения и открытых источников, структурировать ее и становиться экспертом в своей области, но и правильно в нужное время доносить ее до руководства, клиентов и общественности. Об этом говорит Евгений Рошков. Более подробно на эту тему высказывается Андрей Бадер: «Компания должна быть всегда информирована, предупреждена и в любой момент знать, что было, есть и будет. Критерий успеха джиарщика, помимо реализации бизнес-плана компании, простой: руководитель должен в любое время дня и ночи знать, что происходит, например, с тем или иным запросом от высшего руководства. Знать детали руководителю не обязательно, но иметь уверенность, что их всегда можно достаточно быстро и законными способами узнать, — необходимо. Презентация с сотней слайдов не нужна, достаточен рассказ «на пальцах» (но ответственно) об истории вопроса и о том, что происходит вокруг него в данный момент, что может произойти и какие силы влияют на развитие ситуации. Именно за это мне и моим коллегам платят деньги». По мнению Андрея Бадера, лоббисту приходится работать как вне, так и внутри компании с людьми, которые ему не подчиняются и от него не зависят. Необходимо быстро предоставлять информацию, которой всегда не хватает. При этом важно, чтобы компанию уважали и у нее был высокий рейтинг, ведь тогда можно позвонить и быстро добыть достоверную информацию.

Оптимистическим заключительным аккордом в главе звучат слова Петра Орджоникидзе: «В любом случае, перед встречей с чиновником или клиентом надо готовиться, чтобы говорить на одном языке, понимая, что людям — и клиентам, и чиновникам — нравится, когда лоббист если не понимает до конца суть дел, то хотя бы в курсе того, что происходит вокруг них».

Глава 7
Искусство обольщения

Основа «техники лоббизма» — это, в первую очередь, обаяние, умение нравиться людям. Разумеется, все прекрасно понимают, что лоббист общается не ради удовольствия, что у него есть корыстный интерес, но общаться с ним все равно приятно, к тому же многие лоббисты от природы общительны и благожелательны. Однако обаяние помогает лишь установить контакт, а далее приходится использовать другие инструменты — например, лоббист должен буквально излучать надежность, чтобы вызвать доверие, без которого невозможно долгосрочное и плодотворное сотрудничество. В общем, лоббист должен быть (или, по крайней мере, казаться) хорошим человеком.

Коммуникации. Одно из главных условий успешной работы в сфере лоббизма — умение продуктивно взаимодействовать с людьми. От того, насколько успешно лоббист общается, зависят возможности сбора и методы передачи информации и привлечение людей на свою сторону. Любой лоббизм начинается с этого. «Я всю жизнь занимался лоббизмом, на какой бы работе ни работал. Начиная со службы во внешней разведке. Работа разведчика — тоже лоббизм, приобретение друзей», — отмечает Юрий Кобаладзе.

Эффективность психологии общения лоббиста складывается их трех вещей: общения (коммуникации), психологии или механизмов формирования доверия и комфорта у собеседника и любви — искренней любви к людям.

Все лоббисты говорят, что их работа заключается в первую очередь в сборе и передаче информации. Для этого лоббист постоянно тренирует психологические способности к общению и коммуникациям (как правило, врожденные). Например, Алексей Борев утверждает, что джиар — это прежде всего технология коммуникации, а лоббист — это искусный коммуникатор, всегда знающий, как, кому и в каком виде преподнести нужную информацию. По мнению Алика Туйгунова, лоббист — это очень образованный человек, обладающий аналитическими способностями, яркий коммуникатор, спо-

собный убедительно доносить до слушателей свои аргументы, основанные на анализе ситуации: «Это общие качества! Но на практике оказывается, что каждый лоббист использует индивидуальный подход к решению вопросов».

Евгений Рошков также считает, что лоббизм — это общение, донесение информации, а лоббист — это в первую очередь коммуникатор, инициативный человек, который легко общается с людьми.

«Лоббист — это коммуникабельный человек, умеющий правильно говорить по-русски, формулировать свои мысли, анализировать информационное поле, ситуацию в экономике, политике и мире», — рассказывает Михаил Дворкович, подчеркивая, что лоббист умеет правильно себя вести в любом обществе. Коммуникабельность в широком плане — очень важный момент. Надо иметь возможность общаться и уметь взаимодействовать с разными людьми — начиная от бомжей и заканчивая президентами.

«Чтобы убедить какого-то министра в своем мнении, мне иногда приходиться говорить о том, что думает народ на эту тему. Отсутствие всенародной известности дает мне возможность общаться с народом на его языке. Я как человек, не облеченный высокой властью, но при этом имеющий доступ к представителям власти, могу использовать знания, полученные от таксистов, продавцов и представителей других слоев населения для продвижения той или иной идеи в среде чиновников высшего звена, не имеющих доступа к этой информации. «Доступ к мнению народа» дает возможность знать, чем живет народ и чего ждать от него», — рассказывает о своих коммуникациях Михаил Дворкович.

Его опыт подтверждают слова Михаила Соколова, который, отмечая, что лоббист в первую очередь — хороший коммуникатор, умеющий правильно понимать людей и вести с ними переговоры, акцентирует внимание на том, что лоббизм — это во многом системная работа с людьми и планирование ком-

муникаций: «Важная характеристика эффективного лоббиста — это гибкость и умение работать во всех ситуациях и со всеми людьми. Нельзя пытаться переделать мир под себя, но и не надо всегда под него прогибаться. Также необходимы аналитические способности. Этот тренд цивилизованного лоббизма медленно, но верно будет брать верх, когда все решается не только благодаря связям, но и планированию, правильному использованию всего спектра коммуникационных инструментов: PR, реклама, работа с экспертным сообществом. Это дает результат. Связи есть у всех серьезных игроков, но связи плюс системная работа — это всегда лучше, чем только связи».

На взгляд Марины Бортовой, профессия лоббиста — профессия коммуникатора, ведь работа лоббиста на 90% состоит из общения. Еще на 10% — это сбор информации. Благодаря Интернету можно найти много информации, но это будет общедоступная информация, известная всем. Если ситуация сложная и надо понимать, в чем проблема, почему происходит так, а не иначе и каковы пути разрешения, то информацию надо проверять и перепроверять. Иногда же помогает лишь информация, добытая из закрытых источников.

«Когда я принимаю людей на работу, в первую очередь я оцениваю их коммуникативные навыки и только потом связи. Это те качества, которым, насколько я знаю, учат разведчиков: неподдельный интерес к людям и способность обрабатывать информацию, которую видишь и слышишь, способность убеждать и уговаривать», — рассказывает Марина Бортова.

Важным моментом в психологии общения лоббиста является умение убеждать. От него зависит эффективность любых переговоров, а значит, и результат лоббистской деятельности. По этому вопросу категорически высказался Владимир Сенин: «Человек, не умеющий вести переговоры, не умеющий убеждать и проводить свою точку зрения ясно, аргументиро-

ванно, с учетом личностных особенностей собеседника, не может быть успешным лоббистом». Чуть мягче высказывается Анатолий Аксаков, депутат Государственной думы фракции «Справедливая Россия», заместитель председателя Комитета по финансовому рынку, президент Ассоциации региональных банков России: «Лоббист должен уметь убедить депутата в том, что реализация проекта принесет пользу государству, а представителя фирмы или компании — в том, что его предложение — в интересах компании. Эффективный лоббист должен быть располагающим к себе и комфортным в общении профессионалом».

Психология общения. Расположить к себе, создать комфорт в общении, сформировать доверие у собеседника — все это умения, требующие понимания психологии человека. «Лоббист должен быть хорошим психологом. Он должен знать и чувствовать, как подойти к человеку, понравиться, преподнести ему свой интерес. Лоббист должен уметь договариваться, быть коммуникабельным, неконфликтным. Иначе, если он будет напролом лезть, у него ничего не получится», — указывает на значимость знания психологии в работе лоббиста Евгений Богомольный.

Марина Бортова уверена, что лоббист — это профессия изначально хорошего человека. Задача лоббиста — сделать так, чтобы все относились к нему как можно лучше. В лоббисте должно быть нечто такое, чтобы с ним хотелось общаться. «Сначала нужно сделать так, чтобы к тебе привыкли, перестали опасаться, потом поняли, что ты союзник, а не враг — не политрук, скажем, из администрации президента, а нормальный человек, который понимает интересы каждого участника процесса и ищет компромисс.

Когда я от Администрации президента взаимодействовала с Комитетом по бюджету и налогам, ко мне регулярно приходили депутаты Госдумы и просили документы, которые они не могли получить из аппарата комитета. Даже депутаты не

могли справиться с аппаратом Комитета! Там сидят такие «зубры», что даже депутаты не знали, как к ним подступиться», — поясняет на личном примере Марина Бортова. Она же отмечает, что сложная работа откладывает свой отпечаток на личность лоббиста, ему приходится быть не только двойственным, но и очень внимательным к людям: «С одной стороны, лоббисту необходимо чувствовать и видеть все реакции человека, «работать на прием», с другой стороны, оставаться толстокожим. Нужно «идти в люди», разговаривать, общаться, налаживать контакты».

Нужно уметь выстраивать длительные отношения. Важно вовремя замечать, когда человек нервничает (может быть, исключительно по личным причинам), и не давить на него в этот момент. В то же время нужно уметь быть настойчивым.

Лоббисту приходится часто переступать через себя и проявлять некоторую наглость. «Мы должны жить по принципу: «Нас в дверь, а мы — в окно». Что бы о нас ни говорили, как бы нам ни было некомфортно, приходится гнуть свою линию. Я к таким настойчивым людям испытываю уважение, но таких лоббистов единицы, и если даже они мне мешали, я испытывала к ним уважение, потому что у них была цель и они ее добивались, несмотря ни на что.

Я сама пытаюсь быть такой же. Есть что-то внутри меня, что никогда не позволяло мне сдаваться и «отползать». Важно соблюдать баланс, чтобы не нажить врагов и не вызвать неприятие. Одно дело, когда вопрос решается один раз, но зачастую одни и те же люди принимают решения по всему кругу вопросов по всем отраслям и постоянно, и лоббист, вызывающий раздражение, может быстро стать неэффективным», — советует Марина Бортова.

Отдельного внимания заслуживает фактор доверия. Даниил Бриман уверен, что эффективный лоббист должен вызывать доверие. Если лоббист хочет получить желаемый результат,

он должен сделать так, чтобы с ним было приятно общаться. Большая часть решений в бизнесе принимается рационально, с опорой на опыт, здравый смысл, логику, факты. Но сам процесс принятия решений зависит от личного контакта, искусства вербального и невербального общения собеседников, эмоционального наполнения ситуации. Необходимо не только грамотно изложить факты, но и выстроить эмоциональный контакт, который разрушит оболочку недоверия в отношениях и позволит выйти на личностный уровень общения. Есть люди, которые органически не переносят большого скопления людей, встречи, им тяжело вступать в контакт, знакомиться. Они не могут быть успешными лоббистами.

По подсчетам Даниила Бримана, только 10—20% всех контактов переходят в дружеские, и тогда общение становится искренним, происходит без подтекста, без понимания того, что собеседникам друг от друга что-то нужно. И это идеальный вариант, так как он позволяет получить удовольствие от общения и разрешить проблемные ситуации. Но по большей части общение сводится к формальному, деловому, хотя и такое общение может быть разным — формализованным, как игра в шахматы, когда каждый раз дважды думаешь, что сказать и что ответить, или легким, когда кожей чувствуешь, что человек перестраивается, начинает общаться открыто, без опасений, потому что можно говорить откровенно.

Олег Румянцев рассказывает о другом аспекте формирования доверия. Он делает упор на доверие к лоббисту как со стороны клиентов, так и со стороны государственных служащих, констатируя, что именно наличие всеобщего доверия к лоббисту характеризует профессионала: «Лоббист в России — это в первую очередь человек, который умеет вызывать доверие. Ему должны доверять компании-клиенты, осознающие, что не будет нарушений, обмана, а пойдет адекватная работа в органах государственной власти. С дру-

гой стороны, лоббисту должны доверять в органах государственной власти. Там должны знать, что лоббист — человек профессионально подготовленный, владеющий нормами законодательства, профессиональной практикой, умеющий аргументированно отстаивать позицию своих клиентов и готовый услышать аргументы органов государственной власти. Важно, чтобы был диалог власти и бизнеса. Важно выйти на то принятие решения, которое бы удовлетворило и власть, и бизнес».

Кирилл Бабаев также отмечает, что эффективность работы лоббиста зависит от его психологической подготовки: «Люди совершают иррациональные поступки намного чаще, чем им кажется. Хорошее настроение, совпадение каких-то внешних факторов, правильно выстроенная ситуация — все это играет важную роль при принятии любых решений. Механизм взаимодействия с представителями государственной власти, как и с другими людьми, не может быть единым — с каждым человеком он уникален. Перед одним нужно свирепо вращать глазами, перед другим — радужно улыбаться. Одному можно рассказать про сравнительно-историческое языкознание и путешествие в Куала-Лумпур, а другому это не интересно, ему хочется самому поведать вам о том, какая у него машина и сколько у нее «лошадей» под капотом.

Манера поведения зависит и от статуса человека. Специалист коллекционирует спичечные коробки, министр — антикварную живопись. Важно знать, например, что высокопоставленным людям до одиннадцати часов утра звонить не принято. Это дурной тон, потому что до десяти часов такой человек спит, потом едет на работу и читает газету и только в одиннадцать часов оказывается в кабинете и начинает отвечать на звонки. Важно знать правила выстраивания коммуникаций, ведь главное в процессе взаимодействия — наладить хорошие личные отношения, а потом поддерживать их».

В качестве примера блестящей психологической подготовки Кирилл Бабаев рассказывает реальную историю, произошедшую с ним в недавнем времени: «Лоббисту крупной компании нужно срочно подписать письмо члена парламента соседней страны, которое может помочь в очередном корпоративном конфликте. Специалист по связям с органами власти лично не знаком ни с одним из депутатов данной страны. Панический обзвон знакомых помогает выйти на жену помощника одного из депутатов, и то через третьи руки. Лоббист едет к даме, очаровывает ее, затем самого помощника (что оказывается гораздо полезнее для дела) и так последовательно добирается до самого депутата. Объясняет, что именно ему необходимо, и просит подписать запрос. Депутат, допустим, готов помочь, но требует дополнительные документы — официальное обращение из российского парламента. Подготовка бумаги занимает два дня, и вот лоббист снова в приемной иностранного парламентария, но уже не с утра пораньше, а за пять минут до начала сессии: «Вот требуемые документы — раз, вот бутылка коньяка — два. Через два часа у меня самолет, я вам буду очень признателен». Времени на разговор нет, отсрочить разговор невозможно, так как через пять минут идти в зал заседаний. И не выгонишь, потому что бутылку и письмо из Госдумы только что принял. В итоге чиновник подписывает необходимое письмо».

Важно, по мнению Кирилла Бабаева, учитывать и региональную специфику, будь то регионы России или зарубежье. Во Вьетнаме и в Англии разные правила взаимоотношений с властью. В Турции для создания впечатления нужно надеть огромные золотые часы, надувать щеки и поменьше улыбаться. А вернувшись в Москву, можно стать снова демократичным руководителем и ходить в драных джинсах, несмотря на то что миллионер. В странах Востока, например, сын вождя, начальник его личной охраны, личный врач и любовница — это четыре незаменимых человека, которые могут

сделать то, что не может ни один министр. При взаимодействии с представителями иностранных государств лоббист должен знать особенности культуры и специфику ментальности, быть внимательным к людям, уметь анализировать происходящее.

В регионах России лоббист — это «человек со связями». Такие люди принадлежат к очень узкой прослойке элиты, в которой все друг друга знают. История его взаимоотношений с каждым из прохожих на улице его родного города насчитывает десятки лет. У каждой пары людей в свое время происходили конфликты, создавались и распадались союзы, и все это определяет характер их взаимодействия в бизнесе и политике в настоящее время. В столице, напротив, конъюнктурные интересы играют более важную роль, люди прагматичны и ориентированы на конкретную задачу. Если их интересы совпадают с интересами тех, кто раньше был заклятым врагом, обе стороны спокойно сядут и будут договариваться, а договорившись, выйдут друзьями. Такая более практичная атмосфера в то же время и более здоровая, потому что здесь нет «кровной мести», которая живет из поколения в поколение в среде региональных элит.

К тому же в регионах и сами отношения значительно проще и наивнее. В качестве примера Кирилл Бабаев рассказывает очередную историю из области профессиональной деятельности: «В одной области нужно было построить завод. С администрацией области была достигнута договоренность, все разрешения были получены. В последнюю очередь мы направляем по факсу сообщение в администрацию района, где будет создаваться стройплощадка, с кратким описанием проекта и просьбой о встрече. Через полчаса по факсу приходит тот же самый документ, но с припиской из двух слов лично главой района: «Где я?» Только после консультации с местным «человеком со связями» выяснилось, что руководитель района из проекта строительства хотел извлечь свою личную

выгоду и спрашивал, какова она будет. Если бы его правила были известны заранее, взаимодействие протекало бы легче».

Любовь к людям. Весьма циничный подход к работе, который сквозит в словах вышеупомянутого рассказчика, не должен разочаровать читателя. Обычно за подобным цинизмом прячется искренняя любовь и интерес к людям. Андрей Бадер говорит об этом открыто: «Надо искренне любить людей. Если их не любить или презирать, никогда ничего не получится. Неподдельный и искренний интерес позволяет даже с очень разными людьми находить точки соприкосновения и общие интересы. Убедить людей, которые ничем тебе не обязаны и не подчиняются, дать нужную информацию либо помочь в установлении контактов — важная часть работы лоббиста. Убеждать не только логическими доводами, но и при помощи обаяния — искусство, которым должен владеть профессионал в GR и лоббизме».

Андрею Бадеру вторит Юрий Кобаладзе. Он считает, что обаяние складывается из мелочей: «Надо людей любить, уметь общаться. Все складывается из мелочей, и обаяние — великая вещь. Почему перед одним все двери открываются, а у другого ничего не получается? Совместимость очень важна, как в любви между мужчиной и женщиной. С одним человеком могут сложиться отношения, а с другим — нет, и если искра сразу не пробежала, даже и не стоит терять время».

Попутно Юрий Кобаладзе предостерегает от опасности, связанной с известностью лоббиста и «искусственной любовью» к нему: «В разведке бывает так: приезжает разведчик в Лондон, а контрразведка окружает его разными людьми. Ему звонят, предлагают купить атомную бомбу, один зовет на мероприятие, другой еще куда-то, и в конце рабочего дня разведчик видит, что он «опутан» множеством совершенно бесполезных людей. Если он не научится фильтровать и отсеивать контакты (они могут быть даже интересными), то растворит-

ся в них. Так происходит и в разведке, и в повседневной жизни.

Чем более известным становится человек, тем больше его «обволакивают» бесполезные люди, способные свести с ума. В Москве таких много, у них есть «график контактов», и рано или поздно в этом графике высвечивается моя фамилия. Они мне звонят. И если такой человек просто звонит и говорит: «Я так тебя люблю, так соскучился, давай встретимся», мне бывает трудно ему отказать. Но чаще всего звонят, чтобы сказать какую-нибудь чушь или впарить какую-нибудь ерунду, и это становится невыносимым. Важно уметь избавляться от таких людей».

Помимо слов о любви, есть и «рационалистические» высказывания лоббистов о психологии общения. Так, Петр Орджоникидзе уверен, что в общении важен в первую очередь профессионализм, который выражается во многих вещах. Например, в профессиональной деятельности эмоции не должны преобладать над рациональным здравым подходом. Часто люди начинают вести себя эмоционально и портят все дело. К тому же все люди любят внимание. Чем старше человек, тем больше внимания ему нужно, и способность понять его психологические потребности — тоже составляющая профессии. Важно вовремя позвонить, напомнить, поздравить, рассказать новости. Люди любят быть в курсе событий.

Кроме того, важны коммуникационные и аналитические составляющие (эрудиция, общий кругозор). Необходимо умение убеждать людей, производить хорошее впечатление и быстро вникать в суть проблемы. Но Петр Орджоникидзе уверен, что в джиаре часто встречаются люди, которые очень хорошо умеют общаться, но никакое дело за этим не стоит, и общение сводится к пустым разговорам. Поэтому важно, чтобы после разговора было продолжение, результат. И клиент, и представитель власти должны чувствовать, что лоббист не просто поговорил с ними, а продолжает заниматься их вопросом.

«Финансовые отношения очень важны, и они тоже характеризуют профессионализм лоббиста. Готов ли он идти на компромисс в переговорах или отстаивает свою позицию? Необходимо договариваться изначально, так как результат сложно, а иногда вообще невозможно оценить. Например, лоббист берется продвигать своего клиента, обеспечить его вход в сообщество, организовать для него кулуарные встречи, ввести в курс дела. Результат всего этого очень субъективен — хорошо лоббист работал или не очень хорошо? Все это сказывается на оплате, и то, как лоббист умеет обсуждать с клиентом такого рода вопросы, характеризует его как профессионала» — так Петр Орджоникидзе рассуждает о рациональной стороне психологии общения в лоббизме.

В свою очередь, Ирина Бахтина возвращает нас с небес психологии на землю практики: «Роль джиарщика — не надувать щеки, пыжась и обещая то, что он не в силах сделать, но и не говорить сразу, что ничего не получится. Не надо надеяться, что если компания взяла на работу бывшего чиновника министерства или аппарата правительства, то он одним жестом решит все их проблемы. Надо помнить и о том, что времена сильно меняются, и о том, что как только бывший чиновник оказывается на стороне бизнеса, он тут же получает «в подарок» все то, что создавалось, в том числе и им, по другую сторону баррикад. Задача джиарщика — раскрыть уши, глаза, получить максимум информации о проблеме, чтобы попытаться понять не только то, кто стоит за проблемой, но и экономический механизм, логику законодателя, подоплеку решения, которое лоббируется и может повлиять на бизнес».

И все-таки эмпатия и настройка на собеседника — главное даже в переговорах в лоббизме. Петр Орджоникидзе рассказывает: «Обычно люди думают, что важнее всего — результат, а форма не особенно важна. Но у нас были клиенты, которым форма была важнее результата. Они говорили, что им очень

важно, что добились поставленной задачи, но их не удовлетворяет тот объем информации, который они получали в процессе взаимодействия. Например, им хотелось знать, что сказал министр, какое было судебное решение, которое повлияло на отрасль. Другим, наоборот, не нужна лишняя информация. Способность понять, что нужно клиенту, какую форму взаимодействия он предпочитает, тоже составляющая профессии».

ГЛАВА 8
Личные связи

Лоббиста, как волка, ноги кормят. Чтобы добывать нужную информацию, нужно не просто уметь общаться, но и... просто общаться. Устанавливать контакты, заводить знакомства, обзаводиться связями, поддерживать хорошие отношения — изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год. Нужно поворачиваться, бегать, звонить, тусоваться и разговаривать, разговаривать, разговаривать... Ведь толщина записной книжки лоббиста — залог его успеха.

Особого внимания лоббиста требуют контакты и связи, их поиск и поддержание. Контакты приобретаются «в поле» на мероприятиях или передаются «из рук в руки» через знакомых. Главное отличие контактов от связей заключается в том, что наличие контакта еще не гарантирует плодотворного сотрудничества. Лоббист, имеющий связи, уже может как-то рассчитывать свои перспективы. Обычно правильно выстроенные контакты со временем трансформируются в связи.

Все новые и старые связи лоббисту приходится методично поддерживать. О том, как это делается, рассказывает Даниил Бриман: «Одна из обязанностей лоббиста — поддерживать коммуникации, поздравлять с праздниками, помнить, у кого какое хобби, уметь замечать, что другому человеку интересно, что ему нравится, и делать в общении акцент на этом».

Стоит отметить, что при всей значимости связей они не гарантируют стопроцентный успех лоббистского предприятия. Евгений Богомольный отмечает, что у лоббиста в первую очередь должны быть связи, дружеские или корпоративные. А тема, которую продвигает лоббист, должна быть содержательной и интересной обществу. Всегда существуют чиновники, которые думают о деле, а не только о том, как заработать.

Михаил Соколов соглашается, что личные связи имеют большое значение и роль доверия очень велика: «В моей

практике не раз были ситуации, когда я предлагал депутатам откровенно выигрышные, можно сказать, даже популистские законопроекты и поправки, которые играли на их рейтинг, но с такой «конфеткой» подойдешь не к каждому. Нужны связи, история отношений, доверие. Это общемировая тенденция».

Связи — всегда результат не одного дня, а иногда и всей биографии. Вот что по этому поводу думает Юрий Кобаладзе: «Один из атрибутов лоббиста — наличие широкого круга связей и умение с этими связями работать. Нет случайных связей. Сильный лоббист понимает, что людей нельзя использовать только в нужный ему момент. Необходимо поддерживать отношения, общаться, и не только потому, что человек когда-нибудь может понадобиться. И связи, и умение их поддерживать развиваются в процессе работы. Нельзя прийти из института и сразу встать на место человека, который тридцать лет на госслужбе проработал и у которого уже есть имя и биография. Молодой человек может быть умнее, обаятельнее, энергичнее, но имя, опыт и биография очень важны. В начале карьеры молодой человек будет проигрывать тому, кто уже долгое время находится на этом поле».

Все связи сначала были контактами. Процесс трансформации контактов в связи описывает Владимир Сенин: «Работа наша творческая, она связана с общением, умением мыслить аналитически, быстро считать варианты и принимать нужные решения. Очень важны контакты. Без контактов ничего не будет. Невозможно знать всех и все. Бывает проблема, когда приходиться идти в конкретную структуру и с чистого листа начинать обсуждать какую-то тему, и очень важно людям донести свою позицию. Иногда взаимопонимание достигается в процессе первичных переговоров. Иногда проходит не одна встреча, прежде чем твоя позиция будет воспринята и собеседник будет готов к конструктивному диалогу».

«Правильному» лоббисту нужен широкий круг общения, способный дать лоббисту новые, иногда неожиданные контакты. Кирилл Бабаев замечает, что человек может сегодня не работать в органах государственной власти, а завтра стать депутатом Государственной думы или муниципального собрания или чиновником в отставке, способным решать вопросы. Лоббизм предполагает наличие контактов с огромным количеством людей не только в политике, но и вокруг нее. Специалист по работе с органами власти должен взаимодействовать не только непосредственно с внешней средой, но и со своими коллегами-бизнесменами. «Количество контактов, умение эти контакты правильно выстроить и поддерживать — вот одна из составляющих успеха лоббиста. Количество людей, телефонные номера которых содержит ваша записная книжка, абсолютно пропорционально успеху. И даже если в списке контактов нет человека, который может сам решить задачу, значит, там найдется человек, который сможет решить ее через третьих лиц», — рассказывает Кирилл Бабаев.

Его слова подтверждает Марина Бортова: «Для решения проблемы надо знать, как и чем живут чиновники. Важно, чтобы был выход на чиновников и было сформировано доверие чиновников к лоббисту. Не обязательно всегда иметь прямой выход. Это может быть выход «через одно рукопожатие», когда кто-то тебя рекомендует своему знакомому».

В конечном счете в мире лоббизма контакты и связи можно выгодно «продать», чем и занимаются лоббисты как в России, так и за рубежом. Евгений Рошков так комментирует сложившуюся ситуацию с реализацией контактов и связей на мировом рынке лоббизма: «Наша главная ценность как консультантов заключается в нашем опыте и связях. Нанимая нас, компании покупают этот опыт. И чем больше нас нанимают, тем больше опыта у нас становится.

Широта контактов очень важна, по крайней мере у нас, в России. На Западе связи и контакты ценятся иногда выше,

чем в России. На более зрелых рынках, где лучше умеют работать с информацией и больше ее ценят и где лоббизмом занимаются, как правило, люди с опытом государственной службы, связи зачастую ценятся больше, чем у нас. Там целые большие фирмы строятся вокруг продажи связей».

Чтобы продать контакты и связи, их нужно сначала добыть и закрепить. Любой профессиональный лоббист и джиарщик это подтвердит, подразумевая одно и то же: встречи с людьми и посещение мероприятий. «Работа в первую очередь связана с людьми. Хорошего специалиста в области GR «кормят ноги». Он должен работать «на земле», встречаться с разными людьми. Это могут быть журналисты, чиновники, эксперты, сотрудники разных компаний. И без хорошей коммуникабельности, без умения расположить к себе это очень сложно», — указывает Олег Калинский.

На мероприятиях лоббист обзаводится новыми контактами, собирает и распространяет информацию и просто «торгует лицом». Владимир Аксенов считает, что «магия лоббизма» заключается в возможности общения с людьми, оставаясь при этом «серым кардиналом». При этом важной частью работы специалиста по связям с органами государственной власти является «торговля лицом».

«Далеко не все понимают специфику нашей «кухни», — отмечает Владимир Аксенов, добавляя, что обычно считается, что специалисты по связям с органами государственной власти ходят по ресторанам и тусовкам, а ведь участие в мероприятиях зачастую становится одним из способов решения проблемы. «Иногда за день приходится посещать пять-семь мероприятий. И необходимо знать как можно больше людей из той сферы, в которой работаешь. Это и государственные чиновники, и депутаты, и журналисты, и коллеги по цеху, а также конкуренты, к которым, кстати, следует относиться с уважением. Но надо учитывать, что круг общения создается

не ради общения, а ради понимания проблематики происходящего в отрасли», — подчеркивает он.

Примерно о том же самом говорит Михаил Дворкович. Он подчеркивает, что «важно примелькаться», но сущность и важность процесса приобретения контактов и сбора-распространения информации в ходе общественных мероприятий и встреч остается неизменной: «Надо уметь анализировать информацию, поступающую из СМИ, Интернета. Необходимо уметь анализировать ситуацию в каждом органе власти в отдельности и во всех вместе взятых. Для этого надо постоянно находиться в этих органах власти. Даже когда нет конкретной темы, лоббисты придумывают себе необходимость зайти в ту или иную организацию, чтобы пообщаться со своими знакомыми, понять, какова ситуация в этом ведомстве. Здесь джиарщик получает информацию о том, какое ведомство наиболее влиятельное на данный момент, какие вопросы относятся к ведению того или иного органа власти, ведь не всегда положение о министерстве описывает вопросы, которые данное министерство решает.

Необходимо принимать участие в мероприятиях, иначе лицо лоббиста забудут и почему-то перестанут ему доверять. Объяснить, почему доверяют, невозможно. Важно примелькаться».

Реальная история, рассказанная Михаилом Дворковичем, показывает, какие возможности продвижения своих идей и проектов появляются у тех, кто регулярно «работает» на мероприятиях: «Недавно мне позвонил помощник одного из заместителей председателя правительства и говорит: «Михаил, вы не подскажете, тут нам позвонил один человек и сказал, что он встречался с вашим братом Аркадием Дворковичем, и тот ему дал поручение связаться с нами, чтобы мы организовали одно серьезное развлекательное мероприятие». Узнав имя и фамилию этого человека, я сказал помощнику, что это известный всей Москве «халявщик», который ходит по всем

мероприятиям без приглашения и рассказывает разные сказки, и раз он добрался до такого уровня, то решил стащить деньги из государственного бюджета. Возможно, что он просто подошел к моему брату после мероприятия, чего-то сказал, тот ответил, что идея мероприятия интересная, и ничего более. Таким образом, мы схватили за руку мошенника. И только из-за того, что его знает большое количество людей, он прилично выглядит, хорошо говорит, мошенник попытался протолкнуть свой проект. Такие люди тоже умеют иногда быть джиарщиками».

Неизменное сравнение лоббиста с волком, которого ноги кормят, используют также Марина Бортова и Андрей Бадер. Они отмечают, что работа лоббиста, и особенно высокопоставленного, сложна и многомерна.

С точки зрения Марины Бортовой, лоббист должен бегать и искать возможности развития бизнеса и решения проблем, а не ждать указаний и распоряжений от руководства. Она знает, что нужно работать по всей цепочке снизу доверху — начиная от секретарей и помощников и заканчивая экспертами, которые готовят заключения. Важно налаживать отношения с секретарями, которые часто бывают агрессивно настроены к новым людям, особенно к женщинам. Через какое-то время они привыкают, часто становятся друзьями, и тогда с ними проще общаться. Но всегда есть тяжелый первый момент знакомства и узнавания. «Всегда необходимо так выстраивать отношения, чтобы тебя знали, куда-то пустили, поговорили, ответили на звонок», — заключает Марина Бортова.

Андрей Бадер отдыхает от контактов только по воскресеньям: «Тот, кто сидит на месте, обычно быстро «сдувается». Надо двигаться — и умственно, и физически. Быть с людьми, выходить из офиса. Департамент должен работать, а сам руководитель — быть ориентирован вовне, получать сигналы из внешнего мира. В субботу я обычно не прихожу на работу,

но у меня всегда с собой компьютер и телефон-коммуникатор. И мне все пишут, зная, что, если я не умер, значит, я читаю и отвечаю. А если я не отвечаю, значит, меня надо вычеркнуть из списка живых и нанять нового сотрудника.

Впрочем, в корпоративном мире если менеджер высокого уровня перестает отвечать на электронную почту или звонки, то обычно это значит, что он отдал Богу душу. Воскресенье — обычно спокойный день, но часов в одиннадцать, когда после спокойного завтрака многие сидят на даче и расслабляются, иногда приходится делать несколько звонков. Кстати, эти разговоры в выходные — самые плодотворные, потому что не мешает текучка».

В конце концов, личные контакты — не банальные связи, а «доступ к телу» и знание индивидуальных особенностей партнеров, коллег, собеседников. Именно это позволяет лоббисту во взаимодействии достигать поставленных им задач. Хорошо сказал Андрей Бадер: «Личные контакты очень важны. Во многих делах гораздо существеннее не то, что сказать, а кому, когда, как и при каких обстоятельствах. Именно это решает судьбы многих важных дел!»

ГЛАВА 9
Как стать полезным

Что думают чиновники и чем мотивированы их действия? Как сделать так, чтобы было принято нужное решение? Чтобы узнать все это, лучше всего поработать на государственной службе. Опыт государственной службы дает не только необходимые знания и навыки, но и возможность завязать полезные знакомства. Наконец, как в России работает государственная машина?

Опыт и связи открывают двери в нужные кабинеты, помогают находить ключик к сердцу любого чиновника и, самое главное, быть «своим» в сферах, где принимаются решения.

Работа в органах государственной власти. «Чтобы понравится чиновнику, нужно иметь репутацию, опыт, умение изложить позицию клиента. Здесь важна готовность чиновника встретиться с представителем GR-сообщества. В России часто играют роль личные связи и знакомства. Если люди знают, доверяют, возможны встречи, обсуждения и принятия решений», — указывает Олег Румянцев. Но если разложить по полочкам, что именно необходимо сделать или каким надо быть лоббистом, чтобы угодить чиновнику, окажется, что важно учесть следующие моменты.

Чтобы понравиться чиновнику, лоббист должен на личном опыте знать, с кем он имеет дело. Единственный способ получить такое знание — поработать в органах государственной власти. В процессе работы будущий лоббист быстро понимает, что жизнь чиновников не сахар. Параллельно он узнаёт регламент работы госаппарата и делает вывод, что в ближайшем будущем уже в роли лоббиста ему придется налаживать теплые человеческие отношения с чиновниками, опираясь на свою полезность для них.

Об этом говорит Кирилл Бабаев: «Профессиональный лоббист отличается тем, что он детально знает законодательную базу, правила и алгоритмы решения вопросов в государственных учреждениях не хуже самого чиновника.

Профессионал никогда не придет к чиновнику со словами: «У меня есть законопроект, и его надо принять завтра». Настоящий лоббист скажет по-другому: «Вот законопроект, он соответствует президентскому посланию такого-то года и отвечает интересам народного хозяйства. Вот инициатор законопроекта, вот общественная организация, которая его поддержит в прессе, а вот человек в аппарате правительства, который подпишет положительное заключение и вынесет проект на комиссию, с членами которой уже договорились». Чиновник, видя такой подход, понимает, что перед ним настоящий профессионал, с которым можно работать и которому ничего не нужно объяснять.

А понять тот алгоритм общения, который нигде не прописан, но которому следует любой чиновник, поможет опыт работы в структурах государственной службы. Именно поэтому лоббистами чаще всего становятся бывшие чиновники. В этой среде, как и любой другой, невозможно стать своим, не поняв, как общаться с представителями государственной власти, как говорить, как одеваться, и сотни других вещей. Это все равно, что прийти на корабль матросом и называть кока поваром. Все на судне будут понимать, о ком идет речь, но в кают-компанию вас не пустят. В сфере GR тоже существуют свои правила, свой язык, стиль общения, которые надо знать, и узнавать все это лучше всего изнутри. К тому же стаж работы на госслужбе — залог доверия чиновников, ведь они понимают, что варились с вами в одном котле».

Олег Мозгунов считает, что работать чиновником придется не менее трех лет, но зато это обеспечит универсальное знание работы госаппарата: «Для обеспечения интересов необходимо понимание технологии работы органов государственной власти и знание психологии госаппарата. Технологии — это процедуры работы госаппарата в ходе решения вопросов. Все технологии строго регламентированы. Если этого не знать, можно долго и безуспешно пытаться что-то лоббировать.

Любому лоббисту необходимо минимум три года поработать в органах государственной власти и год из этих трех лет — на руководящей позиции. Это все для того, чтобы просто понять, чем живет госаппарат. Даже если человек хочет заниматься лоббизмом в мелкой компании, вся его трудовая деятельность будет связана с каким-то конкретным министерством или ведомством. И все они работают примерно по одной схеме. Они универсальны. Отраслевые знания специфичны. Хорошо, если человек после вуза знает специфику отрасли, которую он собирается лоббировать, но знание технологии работы госаппарата он сможет получить только на госслужбе. Без этих знаний будет очень трудно стать эффективным лоббистом».

Владимир Сенин утверждает, что лоббист должен хорошо понимать, как работает механизм государственной власти в той сфере, где он прилагает свои усилия: «Важно, чтобы человек проработал на хорошем уровне на государственной службе, и не два месяца, и не год, а долгое время. Потому что это дает понимание не только механизмов, о которых можно почитать в учебниках, но и знание психологии чиновника, что позволит в дальнейшем говорить с партнером на одном языке. Потому что если этого не происходит, то добиться понимания и достичь цели фактически невозможно».

С Олегом Мозгуновым и Владимиром Сениным соглашается Михаил Дворкович: «Знание логистики принятия решений в органах государственной власти — важный момент. Это понимание степени влияния тех или иных представителей органов власти (законодательных, исполнительных, муниципальных, федеральных) на принятие тех или иных решений. Это знание полномочий органов власти. Недостаточно прочитать нормативную базу. Нужно в этом повариться, пожить в этой системе, тогда будет понятно, чем дышат чиновники, что у них в голове, на душе, какие у них мысли, какие желания. В противном случае принять правильное решение

и правильным образом пообщаться с чиновником будет невозможно.

Нужно хорошо знать историю тех или иных органов власти в части, описывающей, как они получали свои полномочия, и кто в них раньше работал, и куда мигрируют прежние служащие. Когда общаешься с чиновником, необходимо знать всю его биографию, чтобы понимать, какие моменты для него наиболее важны. Например, если он родился в городе N, то вопросы, связанные с N-ским федеральным округом, будут для него приоритетными. Даже если он будет министром транспорта, а вопрос касается финансов, то помочь родному городу он сможет, поговорив на заседании правительства с министром финансов.

Надо поработать в органах государственной власти, чтобы понимать чиновников. Тем, кто работает в бизнесе и хочет заниматься GR или развивать свой бизнес, надо поработать на госслужбе, и это не значит, что просидеть в должности два-три года, надо именно попахать по двенадцать часов в сутки и честно выполнять свою работу. Только тогда можно понять, что нужно делать, чтобы иметь нормальные отношения с регулирующими органами, правоустанавливающими органами. Только понимая государственную логику и логику мысли государственного чиновника, можно лоббировать изменение того или иного нормативно-правового акта в правильную для себя или своей отрасли сторону».

В некоторых случаях в работе лоббиста, по мнению Евгения Рошкова, знание процедур и умение ими оперировать с пользой становится более ценным, чем связи: «Лоббисту необходимо знание процедур, понимание процедур и работа по этим процедурам. Государственный аппарат все делает по собственным законам — процедурам. У разных органов — разные процедуры, но они все подчиняются общей логике, которую надо знать. Важно не только знать это, но и уметь свободно работать с этими процедурами и обращать их себе

на пользу. И только на последнем месте в ранге профессиональных характеристик лоббиста стоят связи и понимание мотивации чиновничьего аппарата. Чем дольше работаю, тем больше понимаю, что связи — это ценный ресурс, но не абсолютный. Любой контакт и связи при желании можно заработать и получить в достаточно короткие сроки. Опыт с годами показывает, как войти в незнакомый чиновничий кабинет. Если вы сотрудник крупной компании, даже западной, или представитель отраслевого объединения, то добиться встречи с чиновником очень легко».

Жизнь чиновника — не сахар. Стоит подчеркнуть, что на государственной службе, помимо изучения регламента, будущий лоббист пропитывается общей атмосферой государственной службы и со временем начинает чувствовать психологию и мотивы чиновников, как свои собственные, и «примерять» их производственные проблемы на себя. На выходе получается профессиональный лоббист, понимающий, как тяжел труд государственного служащего.

Впрочем, иногда для того, чтобы сопереживать чиновникам, не обязательно с ними работать, достаточно взаимодействовать, как это делает Андрей Бадер. Он считает, что у чиновников везде, и особенно в России, непростая жизнь: «За рубежом у госслужащих больше внешнего лоска, но по сути все похоже: администрация со своими процедурами, логикой, перекрестным контролем. Нужно говорить с ними на одном языке. Я никогда не позволяю себе критики в адрес госслужащих. В некоторых ситуациях от чиновников хочется ожидать большей скорости принятия решений, но люди не виноваты в том, что они заложники системы». Андрей Бадер считает, что иногда госслужба накладывает большой отпечаток на дальнейшую деятельность, и отчасти опровергает исключительную необходимость работы в органах власти: «В корпоративном мире успешен тот лоббист, который немного отдалился от чисто государственного сектора и который может смо-

треть на ситуацию не только со стороны государственных интересов, как он (или она) их понимает, но и со стороны интересов корпораций, инвесторов. Даже очень умный и широко мыслящий человек, пришедший из госорганов в коммерческий сектор, сталкивается с определенными сложностями. Но человек, пришедший из науки или других сфер, не связанных прямо с работой в министерстве, чувствует себя более комфортно за столом переговоров. Специальность такова, что позволяет принять всех».

Специфика работы чиновника обусловлена его статусом. Евгений Корчевой рассказывает об этом так: «Уровень в иерархии определяет мотивацию чиновников. У специалистов — одна мотивация, у госуправленцев среднего звена — другая, министры — это уже политики, и у них третья мотивация. Если специалисту приносят на согласование какое-то решение, ему совершенно безразлично, как это будет воспринято в обществе. Он со своих позиций смотрит, как это повлияет на тот субъект, который находится в его управлении. А министра, наоборот, меньше интересует эффективность решения, а больше общественная значимость, как он в прессе будет представлен, как руководство — президент и премьер — его решение воспримет. И с каждым уровнем чиновников лоббист должен выстраивать разное общение».

Подробно описывает свои захватывающие впечатления от взаимодействия с государственными служащими Ирина Бахтина: «Страшно, когда приходишь в кабинеты чиновников и видишь достаточно молодых людей, которые говорят красивые слова по поводу конкурентоспособности российской экономики, ее модернизации, но при этом создается ощущение, что все только и мечтают быстрее решить свои проблемы и уехать за тридевять земель.

Чиновник сегодня по своему профессиональному и культурному уровню стал очень разный. Идешь знакомиться с директором департамента министерства и с трудом себе пред-

ставляешь, какой зрелости, глубины и уровня человека встретишь. Так или иначе, в органах государственной власти кадры сегодня сильно помолодели. В Министерстве экономического развития все население молодое да ранее: юноши и девушки, едва вышедшие из студенческого возраста, радостно порхают по коридорам, могут при посетителе бутербродов с колбасой нарезать прямо на столе, сдвинув на угол стопку с государственными документами. Величественные своды иных министерств и ведомств за многие десятилетия и не такое видали — вряд ли уже содрогнутся, но я бы предпочла, чтобы новые поколения государственных служащих в чем-то другом, более существенном проявляли свои завидные новаторские качества.

В европейской компании сотрудника не сделают директором департамента, если ему нет тридцати лет. Не исключение здесь и департамент GR: вряд ли кто-то захочет доверить такое направление, как лоббизм, совсем юному дарованию. Должен быть опыт и послужной список. Поэтому, когда мы приводим наших экспатов на встречи в российские министерства и ведомства и они видят там молодые, задорные, свежие лица на серьезных аппаратных позициях, они удивляются.

Лоббист — это человек, который «читает» чиновников по лицам, и проводить встречу на высшем уровне без присутствия лоббиста, которому потом придется в любом случае отрабатывать достигнутые договоренности, — пустая трата времени. Говорят, в Китае на переговоры всегда надо брать с собой «ангажированного» китайца, который сможет верно истолковать все многообразные невербальные знаки, которые не могут быть понятны «чужестранцу». В этом плане в России, как наполовину восточной стране, эмоциональная составляющая переговоров тоже играет не последнюю роль.

Я могу себе представить правительственного чиновника, у которого в отработке ровно один кусок законопроекта и одна поправка, и к нему в кабинет приходит один лоббист,

второй, третий, четвертый. Каждый приносит свое видение ситуации — и зачастую первое абсолютно противоположно любому следующему. После этого в голове чиновника происходит «полный замес», при этом, как часто бывает, доверие вызывает только один лоббист, и только его чиновник понимает, и только с ним готов разговаривать и серьезно сотрудничать».

Менее эмоционально рассказывает о своем видении современного госаппарата Марат Баширов: «Слугами народа» в западном понимании наши госслужащие не стали. Но они ощущают себя единой социальной группой, которая взаимодействует, используя глубоко укоренившуюся, закрытую для внешней среды систему неформальных связей. В основе ее лежит «советский блат» и его высшее проявление — «телефонное право». Это позволяет понять тех госслужащих, «кому за пятьдесят», так как в органах власти в России до сих пор ценятся «политический сигнал» или звонок «важного человека».

Российская государственная структура управления строго иерархична. Инициатива здесь неуместна, и если нет регламента решения вопроса, то он откладывается «под сукно». Если глубоко копнуть, мы поймем, почему сегодняшний среднестатистический чиновник так равнодушен, а иногда и агрессивно настроен к гражданину и тем более к представителю бизнеса. Мы не перенастроили с гайдаровских времен саму нервную систему госаппарата. Изменив экономический уклад, мы не изменили ни целеполагание госаппарата, ни критерии оценки эффективности, и, что важнее всего, — мы не включили граждан во властную систему. Внутри госаппарата связи и умение отчитаться — всё, а результативность — ничто.

Оргструктуры бизнеса тоже носят пирамидальный характер, но они более гибкие и энергичные, так как ориентированы на финансовый результат. И мотивацию топ-менеджеров

легко понять. Прямое взаимодействие представителей операционного или корпоративного менеджмента бизнеса и государства, как правило, приводит к плачевным результатам. Одни не понимают, почему не принимаются решения, вторые не понимают, почему они должны рисковать, нарушая правила своей иерархии. Для создания комфортной коммуникативной атмосферы и требуется посредническая группа джиарщиков с мягкой системой управления — матричной или проектной. Особенно это управленческое решение важно, когда проект носит долгосрочный характер, а бизнес-среда в значительной мере регулируется».

Впечатлениями от работы с чиновниками делится и Петр Орджоникидзе: «После распада Советского Союза прошло много времени. Пришло много людей новой формации, молодых людей, у которых совершенно другой менталитет и подход к работе в органах государственной власти. Есть чиновники более циничные, менее циничные, и, в конечном счете, это все равно человеческое общение. Многим чиновникам свойственно свысока смотреть на представителей бизнеса.

Например, один чиновник любил, когда его ждут. Он назначал встречу, но она никогда не начиналась вовремя, и не потому, что он был занят. Ему было важно, чтобы его подождали. Такие тонкости есть в психологии каждого чиновника.

Чиновнику важно, чтобы вся его деятельность соответствовала общеполитическим интересам, интересам его ведомства и, по возможности, его личным интересам. Важно, чтобы лоббист это понимал перед тем, как начнет излагать свою позицию и предлагать чиновнику ее поддержать. Если он идет к чиновнику, который всегда публично заявлял, что категорически против предлагаемой инициативы, то лучше разработать другой подход к видению процесса, иначе чиновник подумает, что его собеседник не подготовился к встрече.

Важно понимать систему принятия решений и где в действительности формируется решение. Лоббисту приходится общаться предварительно и последовательно с секретариатом, аппаратом чиновника. Любой руководитель пытается сформировать свою команду, которой он сможет доверять. Помощники, как правило, готовят аналитику, какие-то формулировки. Через них можно узнать, что чиновник любит, что не любит, что означает этот его поступок, а что другой. Обычно члены команды имеют некоторое влияние на руководителя, и неформальное общение с помощниками может способствовать делу лоббиста.

Лоббисту важно понимать, что ни одно решение не принимается чиновником единолично. Оно, может быть, концептуально так и происходит, но если под принятием понимать всю процедуру, начиная от исполнителя и заканчивая руководителем, то бывает, как правило, несколько уровней — три или больше. И надо понять, на каком уровне идет формирование решения и на каком уровне чиновник может на него влиять. А дальше уже играют роль возможности лоббиста вступать в контакт с людьми, аргументированно отстаивать позицию клиента, чтобы быть услышанным.

Мотивы у чиновников бывают общегосударственные, так как государство задает вектор развития, ведомственные, более узкие — управления и департамента — и личные. Если проанализировать и выяснить, какие мотивы доминируют, можно сформировать правильный подход и увеличить шансы на успех».

Поучительный пример из практики взаимодействия с чиновником рассказывает Даниил Бриман: «Нужно было познакомиться с одним федеральным чиновником, чтобы решить проблему. Мне сказали, что это человек невероятно сложный и тяжелый, в чем я сам впоследствии убедился. Я узнал, на каком мероприятии он будет присутствовать, и попросил, чтобы меня представили. Чиновник был окружен телохрани-

телями, помощниками, ассистентами, которые создают определенную ауру верховной власти. Меня представили, и я попытался объяснить свою ситуацию.

Чиновнику было не интересно, и он отвернулся. Я остался рядом и ждал, когда он вновь обратит на меня внимание, и во второй раз попытался изложить ситуацию. Но мой собеседник снова отвернулся. Я понимал, что абсолютно безразличен ему, но знал, что у меня есть единственная возможность решить свой вопрос и, если мне не удастся, у компании будут серьезные проблемы.

В третий раз, поймав взгляд чиновника, я понял, что он собирается покинуть мероприятие. Я умудрился пристроиться к нему, чтобы пройти к выходу рядом с ним и его свитой из десяти человек. По дороге успел произнести еще несколько фраз и аргументировать свою позицию. Чиновник стал прощаться. А я ему снова о своем деле. И в этот момент, видимо, он понял, что вопрос действительно важный и требует его вмешательства, что я не отстану и сяду рядом с ним в машину. Он сделал царственный жест и сделал звонок, который был мне так нужен. Решение было принято!

Возможно, со стороны такие ситуации выглядят смешно и даже глупо, но порой лоббисты именно так и добиваются поставленных целей».

Следует отметить, что, хотя подобную стратегию «захвата чиновника» озвучивает только Даниил Бриман, реально ее применяет большинство лоббистов.

Несмотря на все объективные сложности, с которыми сталкиваются чиновники, молодежь, по мнению Михаила Дворковича, рвется на работу в органы государственной власти: «Огромное количество людей обращается к нам с просьбой: «Я сделал бизнес, заработал денег. На жизнь хватает. Семья обеспечена. Есть дом, машина, квартира, дача, вилла, яхта. У меня все есть. Воровать не буду. Деньги меня не интересуют. Я хочу научиться. Мне нужен опыт, новые знакомства, связи.

Будут действительно работать, пахать с утра до вечера. Готов пройти переподготовку. Помогите. Заплачу деньги». Я, как правило, таким людям советую написать резюме и отправить его в департамент кадров любого министерства. Там возьмут на работу не задумываясь.

Есть еще одна тенденция, когда выпускники вузов рвутся на государственную службу. Они понимают, что на госслужбе, не имея серьезной зарплаты, за несколько лет работы можно получить такой грандиозный опыт, который позволит уже через три-четыре года создать свой бизнес или пойти работать наемным сотрудником в какую-то компанию уже на приличную должность и зарабатывать совершенно другие деньги». И здесь Михаил Дворкович предостерегает от скоропалительных решений: «Предположим, что выпускник, который снимает квартиру, которому надо питаться и одеваться самостоятельно, не сможет работать в федеральном органе государственной власти, потому что зарплата первоначальная будет порядка десяти-двенадцати тысяч рублей в месяц. Можно, конечно, снимать квартиру за городом за пять-семь тысяч рублей и на оставшиеся деньги ехать на работу по два часа и есть гречневую кашу или даже манную. Такие прецеденты есть, но я бы не советовал в такой ситуации идти работать в госорганы. Лучше пожить с родителями, посидеть на их шее два-три года и потом получить более высокооплачиваемую работу в бизнесе либо профессионально расти в госорганах, потому что у начальника отдела в министерстве зарплата уже более серьезная, а у директоров департаментов зарплата сопоставима с зарплатой среднего менеджера крупной компании — восемьдесят-сто тысяч рублей в месяц. Конечно, ситуация постепенно будет выравниваться. Чиновники не должны получать столько же, сколько и в бизнесе, но должны получать столько, чтобы можно было семью кормить».

Экспертный подход. Лоббисты подчеркивают, что знание процедур госаппарата должно накладываться на эксперт-

ные знания об отрасли, которую продвигает лоббист. Другими словами, для того чтобы понравиться чиновнику, мало ему сопереживать и мало в далеком прошлом числиться сотрудником органа госвласти. Важно владеть экспертной информацией о предмете переговоров, и желательно знать больше, чем знает чиновник.

Алексей Борев считает, что неподготовленный человек, вступающий в диалог с органами государственной власти, рискует «провалить» первый же контакт с чиновником-исполнителем, отвечающим за интересующий его вопрос. Расхожие представления о том, что чиновники живут в бюрократическом мире, оторванном от реалий рынка, в большинстве случаев неверны. Внутренняя структура органов государственной власти устроена в том числе по отраслевому признаку. Это значит, что там агрегируются огромные объемы информации по всем актуальным отраслевым проблемам и даже рядовые исполнители владеют материалом не хуже, а в ряде случаев — лучше, чем представители корпоративного сектора.

«Работа с государственными органами требует от компании очень хорошей подготовки. Часто на отраслевые совещания наряду с директорами GR-департаментов приглашают руководителей других функциональных подразделений. Во взаимодействии с органами власти требуется информация практически по всем направлениям деятельности — от социальных проектов до инвестиционной деятельности. Чтобы обеспечить предоставление всей необходимой информации, в компаниях практикуется формирование внутренних рабочих групп, включающих специалистов из соответствующих функциональных департаментов. 50—70% рабочего времени GR-специалист тратит на организацию сбора, анализ и подготовку нужной ему информации» — так Алексей Борев представляет подготовку джиарщика и его департамента к встрече с необходимым чиновником.

Мнение Андрея Бадера таково: «Успех переговоров основан на приличной подготовке, потому что, если представитель компании недостаточно владеет предметом разговора, чиновник моментально его раскусит. Он тоже занимаются человековедением, и зачастую весьма успешно. Кроме того, обычно к ним приходят люди с предсказуемыми вопросами и предсказуемыми ответами. Это все в большой степени игра, и важно не проиграть с самого начала. Если будет по-другому, то в следующий раз чиновник может отказаться от взаимодействия, так как никто не любит, когда не знают свою специальность и специальность контрагента».

В свою очередь, Владимир Плигин указывает, что все чиновники, работающие с законодательством, часто не являются профессионалами в той или иной области. Они ограничены в знаниях и технологиях применения той или иной нормы. И для чиновников очень важно понимание ситуации в реальном секторе, профессиональное знание технологии применения нормы и, самое главное, владение полной картиной позитивных и негативных последствий ее принятия. Владимир Плигин уверен, что лоббист должен быть готовым к предметному разговору: «Надо уметь быстро осветить и обозначить предмет. Исключение составляют случаи, когда чиновник и лоббист являются членами одного клуба. Тогда включаются элементы неформального общения, а это несколько другая ситуация».

Несколько оправдывая отсутствие компетенций у чиновников, высказывается Даниил Бриман: «Надо понимать, что существуют определенные правила и тонкости общения с представителями верховной власти, которым необходимо следовать. И что та информация, которую лоббист стремится донести до чиновника, — не надуманная, а важная для развития бизнеса, отрасли и государства тема, которую ты сумеешь быстро и ясно изложить.

Профессиональный лоббист должен объяснять и обосновывать свои требования. Иногда решения блокируют просто

потому, что чиновники не понимают сути вопросов. Тогда необходимо показывать выгоду для экономики и общества, говорить о налогах, инвестициях, новых рабочих местах. То есть решения власти, не устраивающие бизнес, часто происходят из-за недостатка общения и коммуникации. В этом виноваты обе стороны: и бизнес, который не стремится объяснять свою позицию, и политические силы, которые в каких-то ситуациях принимают решения, не совсем адекватные с позиции бизнеса и общества. Поэтому, чтобы эффективно отстаивать интересы компании, лоббист должен придерживаться в переговорах такой стратегии, которая позволяет в итоге каждой стороне остаться победителем».

В свою очередь, Алик Туйгунов говорит, что порой чиновников необходимо специально «обучать» и вводить в курс дела, чтобы они в последующем понимали, что именно от них хочет лоббист: «Главный инструмент работы джиарщика — развитие контактов с теми людьми, которые имеют отношение к принимаемым решениям. Это могут быть депутаты Госдумы, сенаторы Совета Федерации или другие высокопоставленные чиновники. Они, безусловно, профессионалы в своей области, но они не могут знать все. К ним приходят люди из совершенно разных отраслей и начинают их «грузить». Чтобы чиновники прониклись спецификой отраслевого вопроса, приходится придумывать для них ознакомительные «курсы молодого бойца». Если удается повысить уровень их образованности на определенном участке отрасли, они начинают вникать в дело, понимать, чего хочет от них и от власти компания, и тогда с большим основанием могут рассуждать о том, что правильно и что неправильно для отрасли и компании. Но и здесь представители бизнеса должны разумно подходить к общению с чиновниками, потому что требовать от них чего-то заведомо невозможного — значит вызывать раздражение».

Порой, для того чтобы донести до чиновника драгоценную и желанную экспертную информацию, лоббисту приходится

использовать столь же наивную, сколько и эффективную хитрость. Об этом рассказывает Петр Орджоникидзе: «Обычно в процессе переговоров высокопоставленные чиновники хорошо понимают, о чем идет речь, и лоббисту приходится убеждать их так, чтобы у них возникло впечатление, что он знает больше, чем они. Многие госслужащие любят поговорить. Во время часовой встречи чиновник может говорить пятьдесят минут, лоббист будет слушать, а потом в течение пяти минут изложит свою позицию и интерес».

Человеческие отношения. Чиновники — тоже люди. Об этом лоббисту следует всегда помнить и стараться выстраивать человеческие отношения, понимая, что подход сложен, что часто чиновник — «раб системы». Все это хорошо знает Евгений Корчевой: «Во взаимодействии с чиновником важно налаживать человеческие отношения. Как правило, чиновник представляет себя как позицию в иерархии, у него есть определенная функция. А за этой функцией стоит человек, который что-то любит, что-то не любит, у него что-то может болеть, что-то не болеть. У него могут быть сложные семейные обстоятельства. Рассматривая чиновника чуть больше, чем функцию, которая работает в министерстве и что-то делает, лоббист начинает его лучше понимать как человека, и становится легче выстраивать с ним рабочие отношения».

«Важно понимать чиновника как человека. Бывает, что это приходится делать с ходу в процессе общения. Очень полезно предварительно навести справки. Также надо понимать, что чиновник — это государственный служащий и он находится в достаточно жестких рамках своих функций, обязанностей, прав, ответственности. Нельзя ставить перед конкретным человеком задачи, которые он по своим функциям не может реализовать. Всегда необходимо думать о том, что этот человек может сделать, не выходя за свои должностные обязанности», — констатирует Владимир Сенин.

Лучше всего так выстраивать отношения с чиновником, чтобы ему захотелось помочь лоббисту. Для этого необходимо хотя бы внимательно его слушать, с уважением относиться к его мнению и благодарить за сделанное. Олег Мозгунов подчеркивает: «Важно уметь общаться с чиновниками. Иногда люди просто не умеют слушать чиновника. Они приходят в органы государственной власти, будучи враждебно настроенными изначально. Другой подход: внимательно чиновника выслушиваешь и благодаришь за совет, который он тебе даст. Благодаришь не деньгами или подарками, а просто словами. Часто бывает так, что чиновник находит на одной странице ошибку и возвращает документ на доработку, не просмотрев его до конца. В следующий раз находит ошибку на следующей странице и вновь возвращает документ. А когда благодаришь чиновника, он помогает с оформлением документов, и все происходит гораздо быстрее. Если человек идет в госорганы с уверенностью, что там сидят чиновники, которые ему мешают, то, конечно, ему трудно будет решать вопросы. А если идти за советом и помощью, то взаимодействие окажется проще и успешнее».

Как правило, стратегия личностного взаимодействия с чиновником отсутствует, утверждает Андрей Бадер. Он указывает, что открытость и удобство для партнера — базовые условия успеха: «Универсального рецепта и стратегии взаимодействия с госслужащими нет. Часто в компании приходится писать на бумаге стратегии и ответы на вопросы: «Чего мы хотим достичь?», «Чего мы можем достичь?», «Чего мы не можем?», «Когда?», «За какое время?», «Какие согласования надо сделать?» Но это в большой степени абстрактное занятие, служащее лишь для того, чтобы добиться понимания внутри компании.

Лоббисту важно быть открытым и удобным для партнера. Многоходовая комбинация редко приводит к успеху. Удобство или неудобство зависит от того, кого лоббист представляет,

как сам себя ведет, в чем суть вопроса и суть ожидаемого ответа, какие сроки ставятся. Нужно готовиться, знать свой предмет, быть приличным человеком, представлять приличную организацию и быть комфортным в процессе переговоров (не ставить нереалистических задач, понимать, каковы интересы партнеров в переговорах и интересы государства, которое за ними стоит). Доводы всегда должны быть прозрачны, когда договариваются о тех или иных проектах. В корпорациях они обычно даже прописаны и, как правило, просты, но вот как они дойдут до собеседника, как они будут восприняты, в какой момент они будут озвучены, на какую почву попадут, зависит от понимания лоббистом людей и обстановки. Это искусство! Оно не определяется формулой. Это надо чувствовать».

Подход к чиновнику найти трудно, считает Алик Туйгунов, но его можно упростить, если представить себя на месте чиновника: «Важно понимать, что все чиновники — закрытые люди, и они не спешат открываться перед лоббистами. Но когда образуется «ровное поле» и идет обмен мнениями, диалог, тогда действительно можно понять, что чиновника тревожит, чем ему лоббист может быть полезен как информационный ресурс. Тогда лоббист может сказать чиновнику: «Мы готовы помочь, и мы просим не заоблачных вещей, которые приведут к отрицательным последствиям для экономики России».

Не понимающему, как функционирует и чем живет бюрократия, начинающему лоббисту будет очень сложно продвигать интересы бизнеса в органах власти. В начале взаимодействия надо поставить себя на место оппонента, и тогда легче будет предсказать его движения, понять его интересы. Надо заранее знать, какую позицию чиновник занимает здесь и сейчас и какую позицию он будет занимать в будущем. Не понимая его интересов, сложно прогнозировать его поведение и решения. Иногда чиновник занимает позицию, совершенно противоположную позиции лоббиста, но, с точки зрения чи-

новника, она разумна и обоснованна. Лоббисту надо наладить конструктивный диалог, чтобы была общая платформа для взаимопонимания».

С этим мнением соглашается Даниил Бриман, указывая, что в общении с чиновниками для лоббиста принципиально важно научиться ставить себя на их место, смотреть на проблему с точки зрения государственного ведомства, а не с точки зрения бизнеса, находить аргументы, которые важны для государства и того конкретного ведомства, с которым общаешься. Например, перспектива сокращения прибыли предприятия чиновника не напугает, а вот угроза сокращения рабочих мест или уплачиваемых в бюджет налогов может заставить задуматься над последствиями принимаемого решения. «Важно также уметь говорить на их языке, писать письма и обращения в понятных им терминах. По крайней мере, это важно для старшего поколения государственных служащих. Новое поколение менее консервативно», — заключает Даниил Бриман.

Выстраивая человеческие отношения с чиновником, лоббист должен понимать, что движение в этом направлении возможно только тогда, когда лоббист пользуется авторитетом и вызывает доверие. Чиновник должен осознавать полезность «дружбы» с лоббистом. О том, как достичь нужного эффекта, рассказывает Евгений Корчевой: «Авторитет появляется тогда, когда чиновник для себя определяет, что лоббист — именно тот человек, который ему нужен, который ему помогает в работе, и что к нему можно обратиться за советом как к специалисту, профессионалу, знающему, что на самом деле происходит в компании, сегменте, отрасли, которую он лоббирует. Важно быть нужным чиновнику. Нельзя считать свой статус ниже статуса чиновника, нельзя быть подлизой и угождать чиновнику».

Кроме всего прочего, чтобы понравиться чиновнику, лоббист должен хорошо понимать и формулировать тему встречи

и уметь, исходя из нее, строить переговоры и «выжимать» максимальный результат. Знания регламента и мотивации чиновников, а также дружеских отношений иногда мало. Важен конкретный, интересный для всех предмет разговора. О своем опыте рассказывает Евгений Рошков: «Нет проблемы встретиться с чиновником. Однако, заходя в кабинет, всегда надо знать, для чего конкретно это надо, как воспользоваться возможностью реализовать задуманное на все сто.

Десять лет назад главное было организовать встречу. Все крутилось вокруг этого. Сейчас, спустя десять лет, организовать встречу нетрудно. Как правило, в рамках кризисных проектов и коммуникаций бывает важно организовать встречу с чиновником, но «встреча ради встречи» — так уже никто не работает. Даже крупные компании не интересует возможность встречи с министром или другим крупным чиновником, потому что все знают, как это сделать. Поэтому главное при подготовке к встрече — понимать, как грамотно использовать эту возможность, что именно донести до чиновника и для чего чиновнику эта встреча».

Но в любом случае, даже если поведение лоббиста соответствует всем формальным ожиданиям чиновника и лоббист знает, с какой целью переступает порог чиновничьего кабинета, он должен готовиться к встрече с человеком, имеющим определенную биографию и личностные особенности. Марина Бортова уверена, что нужно понимать целевую аудиторию, ориентироваться на слушателя и не вызывать раздражения. Идя на встречу, надо знать, кто перед тобой, какой человек — энергичный (а большинство людей, с которыми общаются лоббисты, именно такие) или флегматичный (который, как правило, забивается подальше и решений вообще никаких не принимает). Если к энергичному и решительному чиновнику прийти в состоянии «ни рыба, ни мясо», можно вызвать раздражение. Многое зависит от того, какой жизненный путь прошел человек, занимающийся взаимодействием бизнеса

и власти. Если его научили сидеть тихо и записывать информацию, то он будет великолепен в подготовке к операциям, а заниматься лоббизмом эффективно не сможет. Для этого нужна харизма, необходим талант убеждения.

«Чиновники — такие же люди, как и все остальные, но с ограничениями, и не надо требовать, чтобы они перешагивали через себя», — подчеркивает Марина Бортова.

Но, как ни крути, чиновник для лоббиста в подавляющем большинстве случаев — инструмент реализации интересов его бизнеса, а лоббист для чиновника — в лучшем случае проводник интересов отраслевого бизнеса, опираясь на знания которого госслужащий может сделать добро Родине. Даже иллюзия того, что лоббист и чиновник «просто так дружат», отсутствует как у чиновника, так и у лоббиста.

Глава 10

Человек ли чиновник

Главное для лоббиста — понять образ мышления чиновника. Важно знать, как чиновник оценивает ту или иную ситуацию и свою «роль в истории» — ведь от этого зависит способ и стиль взаимодействия, который лоббист выбирает мгновенно. Кроме того, эффективная работа с чиновником требует знания его «среды обитания», то есть связей и процедур. И, конечно, нельзя забывать о том, что чиновники — тоже люди. Их надо любить или, по крайней мере, уважать. А еще лучше — уметь быть им полезным.

Обывателю может показаться, что чиновники представляют собой целостное сообщество, состоящее из «андроидов», лишенных индивидуальности. Лоббисты знают, что это не так.

Всех чиновников, по большому счету, можно классифицировать по двум критериям: происхождению и месту в служебной иерархии. Эти два критерия определяют все в их профессиональной жизни и служат для лоббистов отправной точкой в процессе налаживания сначала хоть каких-нибудь отношений, а потом уже человеческих.

Биография и специфика основного места работы накладывают на личность чиновника неизгладимый отпечаток и определяют характер его взаимодействия с лоббистами. Например, с точки зрения Даниила Бримана, заметна разница между чиновниками, которые пришли на государственную службу из бизнеса, и теми, кто всю жизнь посвятил госслужбе. Третий тип — это те, кто пришел в госорганы из научной сферы. «Бывшие менеджеры быстрее понимают проблемы бизнеса. «Ученые» внимательнее относятся к экспертным заключениям, тщательнее анализируют аргументацию, но при этом не сильны в «аппаратной борьбе». Чиновники со стажем, наоборот, тщательно следят за подводными течениями, интригами — больше обращают внимание на рекомендации, личные знакомства и связи. Они также часто сильнее зависят

от своих помощников и советников, поскольку не всегда досконально разбираются в вопросах, которые курируют.

Я не замечал какой-то разницы в работе с федеральными или региональными чиновниками. Понятно, что масштаб мышления и интересов — разный и зависит от границ влияния. А так можно сказать, что среди чиновников встречаются кто угодно: и бывшие менеджеры, и научные работники, и профессиональные политики. И ко всем нужен свой подход», — уточняет Даниил Бриман.

Согласно подсчетам Михаила Дворковича, чиновников в нашей стране — два миллиона человек, и делятся они на четыре категории: «Первая категория — это те, которые работают со времен советской власти, давно привыкли и будут работать за любые деньги. В большинстве случаев это порядочные люди. Они не берут взяток, потому что в прошлом не научились, так как никто не давал. Но они не способны к инновациям, делают свою работу как автоматы. И таких служащих огромный пласт — 60% всех чиновников.

Вторая категория — это чиновники, пришедшие на работу в органы государственной власти за последние пятнадцать лет. Они деньги либо уже заработали, либо у них зарабатывает второй член семьи, либо родители, а они пришли получать опыт и знания. Такие служащие лет через пять-семь переходят на высокооплачиваемую работу, или организуют свой бизнес за счет наработанных связей, знаний, опыта, или продолжают карьеру в госорганах, так как хотят стать министром или президентом. Ко второй категории часто относятся дети богатых родителей, которые не нуждаются в хорошей зарплате и взятках.

Третью категорию чиновников составляют откровенные карьеристы, которые готовы терпеть лишения для того, чтобы сделать карьеру. Они тоже порядочные люди, поскольку карьера на государственной службе предполагает антикоррупционный подход к работе.

Четвертая категория — это те люди, которые пришли в госорганы зарабатывать деньги. Таких наберется человек тридцать из тысячи. К сожалению, именно эти три процента формируют мнение о федеральных органах власти. Хотя, конечно, в подавляющем большинстве случаев чиновники — порядочные люди. Сюда следует прибавить и тех, кто не является чиновниками: они представляют бюджетную сферу и берут взятки у народа. Так, представитель ГИБДД не определяет деятельность министра МВД, но министр должен помнить, что о нем думают именно по работе этих людей».

Свою типологию чиновников предлагает Олег Калинский. Он выделяет «командных игроков», «карьерных госслужащих» и «чиновников на короткий срок» и подробно объясняет, чем мотивировано поведение того или иного государственного служащего в зависимости от его принадлежности к тому или иному типу.

«Командный игрок». В органах государственной власти, как и в российском бизнесе, функционируют команды. В принципе в России превалирует командный способ управления. Люди давно друг друга знают, работают вместе, доверяют друг другу и поддерживают своих. Соответственно, командный игрок-чиновник переходит с места на место за своим руководителем и может менять места работы в зависимости от того, где оказывается его патрон. При этом не исключен и переход из органов власти в бизнес на определенном этапе. Затем возможно и возвращение во власть.

«Карьерный госслужащий». Карьерных госслужащих в России все меньше и меньше. А жаль. Большинство из них — «золотой фонд» органов власти, люди, которые знают отрасли вдоль и поперек, опыт которых неоценим. Многие из них в прошлом руководили крупными заводами, а в министерство приходили в советские годы на заслуженное повышение. Они до сих пор могут по памяти рассказать о том, как устроена черная металлургия, какой завод и когда был запущен, что

именно производит и за счет чего выдерживает конкуренцию на внешних рынках по сей день.

Проблема здесь одна — их возраст. К сожалению, многие либо пенсионного, либо предпенсионного возраста. А молодежь, как мне кажется, не спешит делать карьеру госслужащего в долгосрочной перспективе в связи с более привлекательными условиями работы в бизнесе. В связи с этим часто знания и опыт карьерных госслужащих не передаются молодым.

«Чиновник на короткий срок». Чаще всего именно молодые люди с дипломом о высшем образовании без опыта работы или с небольшим опытом составляют эту категорию.

В их стремлении узнать, как функционирует государственный механизм и какое министерство за что отвечает, ничего плохого нет. Наоборот, зачастую они своей энергией и задором активизируют процессы во многих ведомствах, привнося новые идеи. Но, как правило, после нескольких лет они уходят в бизнес, который готов платить намного больше государства, что, особенно в таком дорогом городе, как Москва, имеет большое значение.

Не факт, что бывшие чиновники, уйдя в бизнес, никогда не вернутся на госслужбу. Это возможно, особенно если они попадут в команду и перейдут в первый тип, описанный выше».

Основную роль в определении типов чиновников играет их статус в служебной иерархии. По мнению большинства лоббистов, именно статус характеризует особенности процесса принятия решения чиновником. В зависимости от статуса чиновник может или не может позволить себе творческий подход к процессу принятия решения даже в рамках строго регламентированной государственной службы.

Евгений Рошков разделяет всех чиновников на два типа — «политиков» и «технократов» — и подробно рассказывает о том, как статус влияет на работу чиновника и как выстаивать

отношения с разными типами чиновников: «У первого типа чиновников мотивация деятельности политическая, а у второго — технократическая. Чиновники любого уровня и ведомства, министерства, региона, любой ветки власти, начиная с уровня начальника департамента в министерстве или аппарате правительства и вверх по иерархии, работают с политической мотивацией. Факты, которые ты доносишь до такого чиновника, становятся на весы рядом с «гирьками», которые имеют политическую составляющую: общий политический тренд, целесообразность, риски принятия или не принятия того или иного решения, внутриведомственная конкуренция и понимание состояния этой конкуренции. Начиная с этого уровня человек больше не мыслит сухими фактами, которые необходимы для принятия того или иного ведомственного решения.

Чиновники, начиная с заместителя начальника департамента и вниз до уровня специалиста, работают с технократической мотивацией. Здесь для принятия решения чиновник ориентируется на его суть, сроки, качество, глубину информации и ее анализа, широту и обоснованность решения. Представители этого класса чиновников — «рабочие лошадки» государственного механизма. Как правило, начинающие лоббисты недооценивают эту категорию чиновников. Есть мнение, что все решения принимаются вверху, а потом спускаются и, чтобы что-то принять, надо сразу идти к премьер-министру. Он даст распоряжение, и все будет решено. Это большое заблуждение. Такое если и случается, то один шанс на сто. Обычно все бывает наоборот: решения готовятся снизу, а потом постепенно, проходя всю иерархию, выливаются на поверхность и утверждаются наверху. Средний и низший уровень в иерархии чиновников иногда самый главный, а политическая мотивация, общая целесообразность — это уже более высокий уровень принятия решений, на котором многие лоббисты до сих пор обжигаются.

Мы, учитывая цикл принятия решений в госорганах, предпочитаем работать с низовым уровнем и постепенно доводить вопрос снизу вверх. Или как минимум «смешивать» оба уровня. Начинаем с конкретного специалиста, закрепленного за областью, работаем с ним, а дальше уже, по мере движения и степени проработки вопроса, выходим на более высокий уровень. С чиновником-технократом проще работать, так как быстрее находишь общий язык с точки зрения донесения информации. Когда приходишь на более высокий уровень, надо искать сложные комбинации донесения информации и расстановки приоритетов. Для разных людей приходится интерпретировать и расставлять акценты по-разному, собирать для них разную дополнительную информацию, не относящуюся к вопросу. А например, на более высоком уровне бытует обмен информацией. То есть лоббист приходит и делится с чиновниками сведениями о том, что происходит в конкурирующих и сопряженных ведомствах. Это является очень ценной валютой, потому что тогда чиновник понимает, что происходит в смежных министерствах и как это будет влиять на его решения, на его деятельность в целом, и с уважением относится к лоббисту — источнику такой информации. Хотя здесь нужно соблюдать меру, чтобы не прослыть «болтуном».

Петр Орджоникидзе отмечает другой аспект политической составляющей работы чиновника. Он в своей типологии опирается на принадлежность чиновника к партии или «группировке»: «Если есть политическая составляющая, необходимо понимать, откуда чиновник «вырос», какую позицию занимает в партийных структурах, в какую неформальную команду власти включен — ведь чиновники могут представлять разные ведомства и даже разные ветви власти, но быть единомышленниками. Есть силовики, либералы, коммунисты. Это не значит, что при общении с чиновником его надо воспринимать «под этим соусом», но такой аспект личности тоже надо иметь в виду».

Олег Румянцев рассказывает про свои личные заслуги в работе с чиновниками: «Среди чиновников есть премьер-лига, которую представляют президент и премьер-министр, есть высшая лига — это вице-премьеры, спикеры палат, помощники президента, и есть первая лига — представители комитетов Госдумы, министры. Это все разные уровни принятия решений.

Когда меня пригласили в компанию Shell, передо мной поставили задачу сделать из малого представительства в России крупную компанию. Я активно помогал им, и при моем самом непосредственном участии было принято решение об инвестировании и развитии проекта «Сахалин-2», и по моему предложению, казавшемуся руководству компании невероятным, мы установили нормальную практику нескольких встреч в год с президентом Владимиром Путиным. Для представителей Shell это тогда казалось чем-то недостижимым. До моего прихода в компанию они не могли встретиться даже с министром экономики Германом Грефом. Мне удалось сформировать нормальное и рабочее взаимодействие с президентом, и именно в процессе этих встреч решалось большое количество вопросов. Общение с премьер-лигой было нормальным, рабочим, спокойным».

Несмотря на столь позитивное решение Олегом Румянцевым всех «нерешаемых» вопросов, в дальнейшем его рассказе о чиновниках молодого поколения сквозит обеспокоенность: «Есть проблемная зона взаимоотношений с бизнесом, связанная с приходом во власть молодых чиновников, являющихся порождением «беспредела» девяностых годов, той ситуации, когда чиновник был предоставлен сам себе, когда не было парламентского контроля, которого нет и сейчас. Становится страшно. Новое поколение, представителям которого не более сорока лет, циничное, бездуховное, агрессивное, карьеристское. Проблема с отношениями с чиновниками этого призыва будет серьезной, потому что с изъятием из нашей жизни Верховного

Совета как органа, контролирующего верховную власть, президента и премьер-министра, и с принятием Конституции, в которой никакого контроля над верховной властью не существует, был выпущен из бутылки опасный джинн вседозволенности, сформировавший новое поколение. Те, кто выпускал этого джинна, не понимали, что они открывают ящик Пандоры. Как обратно посадить чудовище в бутылку? Будет сложно. Это поколение сейчас начинает приходить во власть. Оно очень специфическое, со своими понятиями, отличными от тех, которые провозглашают честное благо».

Контрастирует с вышесказанным позитивное мнение Владимира Сенина. Выделяя два типа чиновников, он считает, что работать эффективно можно с любым чиновником: «Первый тип чиновников — люди некреативные, для которых основная задача — строго соответствовать нормам, в которых они существуют. Таких всегда преследует боязнь ошибиться и принять решение, которое вызвало бы некоторые вопросы или неудовольствие у руководства. Такой человек постарается ничего не делать, если у него не будет прямого поручения от своего руководителя. Это может быть эксперт, который запятую не передвинет, пока ему не скажет руководитель, и человек высокого ранга, обладающий большими властными полномочиями и возможностью принимать решение строго по заданной регламентом колее. Второй тип чиновника — это человек, который в рамках своих функций старается свободно мыслить и находить решение. С такими можно говорить и аргументированно договариваться. Но и с первыми возможно».

В заключение хотелось бы представить типологию чиновников Марины Бортовой: «Чиновники делятся на три основные категории. Первая категория, самая малочисленная — это молодые люди 30–45 лет, которые кайфуют от того, что занимаются решением задач на государственном уровне, и осознают свою ответственность. Они понимают, что росчерк их

пера кому-то даст дорогу, а кому-то усложнит путь, и не боятся брать на себя ответственность. Имена представителей первой категории чиновников звучат во всех СМИ, их часто поливают грязью за активность и обвиняют в лоббизме, но они эффективны.

Вторая категория — серая масса, главная задача которой заключается в том, чтобы ее не трогали, чтобы с ней ничего не случилось. И так на всех уровнях. Философия деятельности таких чиновников заключается в следующем: «Можно и выше подняться, но главное — усидеть на нынешнем месте». Они очень злятся, когда к ним приходят с вопросами. Такие люди не «горят», хотя часто «горели» раньше. Поэтому, на мой взгляд, должна быть ротация. Люди устают и становятся пустыми. Я это на себе почувствовала. Так происходит, когда заранее понимаешь природу и знаешь все варианты развития любой рабочей ситуации. Становится неинтересно, появляются ирония и цинизм. В таком состоянии невозможно реки вспять поворачивать — необходим авантюризм, присущий молодым.

И третья категория чиновников — это хорошие люди, но они не «застрельщики». Они и работают много, и рады сделать что-то полезное и важное, но им не хватает стали, жесткости, чтобы на чем-то настаивать, с кем-то бороться, вставать в оппозицию».

С чиновниками сложно, но без чиновников лоббисту нельзя никак. Чиновники — это обычные объекты лоббизма. Именно на них лоббисты и джиарщики оттачивают свой профессионализм. И каждый из объектов — сначала живой человек с массой ограничений, которые накладывает работа, и только потом объект или инструмент лоббистских проектов.

ЧАСТЬ 3
ЖАЖДА РЕЗУЛЬТАТА

Реальная сила нечистоплотных представителей бизнеса, у которых есть большие деньги, в том числе и благодаря коррупции, очень велика, и победить их можно только в условиях прозрачности действий.

ГЛАВА II

Рыцари плаща и пера

Один из инструментов лоббистов — отраслевые ассоциации, отстаивающие интересы бизнес-сообщества. А нужны ли лоббистам свои профессиональные объединения или представители этой закрытой профессии по определению не могут объединяться?

Эта глава посвящена роли отраслевых ассоциаций в лоббистской деятельности компаний, а также причинам, по которым лоббисты и джиарщики объединяются в профессиональные ассоциации. И в первом, и во втором случае главной целью консолидации является выработка единой позиции сообщества по любому вопросу и дальнейшее продвижение интересов.

Отраслевые ассоциации. Наиболее точное определение ассоциаций дает Андрей Назаров: «В широком смысле все профессиональные объединения — это легальные лоббистские организации, в задачи которых входит создание дополнительных возможностей, защита отраслевых или иных общих интересов в отношениях с государством, в том числе и в столкновении интересов с конкурирующими отраслями».

Разумеется, в отраслевых ассоциациях интересы компании обычно представляют руководители компании и специалисты департамента по взаимодействиям с органами государственной власти. Они объединяются для того, чтобы выработать единое мнение отрасли и донести его до конкретного чиновника или до представителей более крупной и влиятельной ассоциации предпринимателей. Почему так происходит, рассказывает Алик Туйгунов: «Обычно джиарщики включаются в отраслевые ассоциации, общественные организации, переговорные плат-

формы, потому что органы власти предпочитают не разговаривать отдельно с компаниями, а говорить с ассоциацией, которая представляет обобщенный интерес или согласованные позиции. Бывают такие ситуации, когда позиции не согласуются между разными группами компаний, тогда уже компании должны принимать решения, что именно лоббировать, чтобы достичь желаемого результата.

Если результативность работы в рамках одной ассоциации минимальна, тогда необходимо использовать другие общественные и некоммерческие организации, такие как Торгово-промышленная палата, Российский союз промышленников и предпринимателей, и другие, с которыми власть ведет активный диалог».

Андрей Бадер подтверждает, что представление интересов компаний и отраслей промышленности происходит в основном через соответствующие индустриальные организации, многочисленные ассоциации производителей или участников рынка: «Ассоциаций много. Крупная компания обычно состоит примерно в десяти индустриальных организациях. Государственные органы, наши партнеры по бизнесу, потребители, общество в целом более открыто и с большим доверием относятся к мнению отрасли в целом, а не отдельных участников рынка, особенно если это мнение выражено через индустриальные ассоциации».

Мнение отрасли, на которое ссылаются все участники ассоциации, обычно вырабатывается с трудом. Причина такой ситуации заключается в том, что в ассоциации объединяются компании, конкурирующие друг с другом. Подробно об этом рассказывает Евгений Корчевой: «Сила любой отраслевой организации в коммерческом секторе — это умение достигать компромисса среди конкурентов. Участники ассоциации — это прежде всего конкуренты, которые работают на одном и том же поле. Редко бывает, когда ассоциацию формируют компании, которые разбиты по сегментам и не дублируют друг

друга, а дополняют. Такую ассоциацию легко создать, но неизвестно, долго ли она проживет. Чаще ассоциации создают компании-конкуренты с очень похожими клиентами и продуктами. И если даже производство и услуги разные, в конечном счете они все равно развиваются и начинают друг с другом конкурировать. И в этом случае вся сила ассоциации в том, что она может объединить организации-конкуренты, которые могут договориться по общим важным вопросам, выгодным всем для того, чтобы лоббировать и продвигать отрасль в целом. Развивая рынок, выгоду получают все.

Если рынок развивать в угоду одному направлению бизнеса или только крупному или мелкому бизнесу, то это приведет к провалу проектов и развалу ассоциации. Так происходит, если нет договоренности хотя бы по какому-то одному вопросу. Ведь общих вопросов может быть двадцать пять, но хотя бы по одному из них должна быть общая позиция. Как правило, это стимулирование спроса, развитие сегмента рынка, установление честных и прямых правил, общих для всех.

Особенность лоббирования ассоциаций заключается в том, что ассоциация не лоббирует одну компанию или сегмент. Она двигает весь рынок, всю отрасль. В этом ее сила и залог успеха. Есть конкуренция внутри отрасли, и есть конкуренция между отраслями. Тогда уже отраслевые ассоциации начинают бороться за внимание чиновников. Но и в этом случае в ассоциации должно быть единомыслие хотя бы по нескольким вопросам.

На самом деле, организация ассоциации гораздо важнее компаниям средним или мелким, нежели крупным, которым, как крупным работодателям, гораздо проще самим договориться с правительством и с основными игроками, которых на рынке ФПГ не более двух-трех. Но когда игроков много и они средние, чиновники и общество их плохо слышат. Тогда им нужно объединяться в ассоциации».

Крупным финансово-промышленным группам ассоциации, по большому счету, не нужны. Вернее, они в них обязательно участвуют, но предпочитают «решать вопросы» самостоятельно, используя поддержку ассоциаций как дополнительную меру. Так происходит отчасти потому, что роль ассоциаций как транслятора мнения большей части представителей отрасли или профессионального сообщества заменяется столь же справедливым мнением крупной финансовой группы, которая ассимилирует все отраслевые потребности, причем ее сотрудники выражают экспертное мнение отрасли. Кроме того, часто в такие группы входят компании, лидирующие на рынке и в первую очередь заинтересованные в «правильном» результате взаимодействия с органами государственной власти. Такие группы обычно обладают всеми необходимыми для решения вопросов ресурсами, включая и упомянутый выше экспертный ресурс. Результат же, полученный в процессе взаимоотношений с властью, обычно выгоден и всей отрасли.

По мнению Владимира Сенина, в процессе решения некоторых задач полезно участие общественных структур, но вопросы, жизненно важные для бизнеса, крупные компании, как правило, решают самостоятельно: «Ассоциации для нас — подспорье. Мы взаимодействуем с профильными ассоциациями, профессиональными банковскими сообществами, в рамках которых происходит разного рода взаимодействие — это Ассоциация российских банков и Ассоциация региональных банков России. Также сотрудничаем с Российским союзом промышленников и предпринимателей. Можно совместно с ассоциациями вести вопросы, которые не являются ключевыми, или параллельно развивать деятельность, но отдать на откуп ассоциациям профессиональное решение вопроса, который важен для конкретного бизнеса, невозможно. Таких примеров нет. Некоторые вопросы, интересующие не только конкретную группу, но и кого-то еще, иногда решаются совместно, без ассоциаций».

В качестве примера Владимир Сенин предлагает рассмотреть конкретную ситуацию: «В кризис государство (Центральный банк и правительство) активно помогало банкам пережить трудности и выделяло деньги для поддержки банковской системы через Внешэкономбанк и через ЦБ РФ. Не так давно Комитетом по финансовым рынкам Госдумы был внесен проект закона, который предлагал уменьшить ставку по кредиту, но только для Сбербанка. Такой подход с точки зрения других участников рынка показался неправильным. Нельзя для одного игрока на рынке, тем более занимающего доминирующее положение в банковском секторе, создавать некие преференции, условия, отличные от рыночных условий. Поэтому абсолютно естественным путем произошло объединение ряда крупных банковских структур, стремящихся не допустить изменения законодательства в пользу одного игрока, но признать правильным шагом понижение ставки и попытаться эту практику распространить на каждого участника на равных условиях. Это пример того, как без всяких ассоциаций могут быть объединены усилия различных структур для решения общих задач.

Конечно, это не исключает помощи профессиональных объединений. В «Альфа-Групп» все большие проекты, естественно, реализуются в интересах компании, но в то же время, как правило, в интересах рынка и всех участников процесса, потому что «Альфа-Групп» — очень заметный игрок, и интересы ее вольно или невольно отражают вектор развития экономических отношений. Мы не делаем проекты только под себя. Мы улучшаем поле деятельности в целом для всех участников рынка. Но противоречия, конечно, бывают. А по-другому и не может быть, если речь идет о рынке.

Бизнес — это конкурентная среда. В бизнесе нет друзей и врагов. Есть совпадение или несовпадение интересов. Отсюда — либо взаимодействие, либо конфронтация. Поэтому сегодня возможны конкуренция и сложные отноше-

ния с конкретным партнером, а завтра, наоборот, дружба «против кого-то».

В свою очередь, Анатолий Аксаков сетует на то, что в настоящее время Ассоциация региональных банков России реализует только 20% своих возможностей для продвижения интересов банковского сообщества, сожалеет о некотором недоверии со стороны общества к банковским ассоциациям: «Это связано с тем, что само банковское сообщество недостаточно консолидировано. Все было бы эффективнее, если бы была одна ассоциация. Сейчас их две — Ассоциация региональных банков России и Ассоциация российских банков. В этом, правда, есть позитивный момент — конкуренция. Но, с другой стороны, в конкурентной борьбе ассоциаций зачастую побеждает «местечковый интерес» в ущерб всему обществу. Часто интересы банков противоположны интересам государства, общества, заемщиков. Поэтому важно, чтобы ассоциация была уважаемой, гармоничной, защищала интересы не только сообщества, но и общества. Тогда и общество, включая правительственные структуры, будет воспринимать ее как серьезную организацию и обращаться к бизнесу с доверием. Они и так с нами советуются, спрашивают, учитывают наше мнение, но если с их стороны будет понимание, что мы в число наших интересов включаем и общественный общегосударственный интерес, эффективность взаимодействия возрастет».

О своем опыте работы в ассоциации рассказывает Владимир Евсюков: «Будучи президентом ассоциации мыловаренной и масложировой продукции, я соприкоснулся с рядом сложных проблем. Меня поразило, что доля отечественного туалетного мыла на нашем рынке была менее 50%.

Мы изучили структуру импорта мыла, и выяснилось, что мыло преимущественно турецкое. Тогда у нас возник вопрос: «Может быть, они делают фальшивую продукцию?» Мы подключили к исследованию Институт жиров. Они проанализи-

ровали образцы турецкой продукции и сказали, что претензий к качеству продукции нет. Известно, что себестоимость тонны мыла не может быть ниже $900, потому что жиры — биржевой товар. Но декларируемая стоимость турецкого мыла составляла $200 за тонну… Схема ясна. Цену занижали, чтобы не платить высокие пошлины и НДС. Получалось, что из-за заниженной декларированной цены при импорте громадные деньги образовывались криминальным путем, и эти деньги могли использоваться для подкупа таможенника, силовиков и т.д.

Мы стали раскручивать эту проблему и узнали, что товар из Турции идет через Новороссийский порт и импортируют его три индивидуальных предпринимателя. Они ввозили 65% мыла. Когда мы сравнили мыло турецкое и аналогичное, которое шло из США в меньшем количестве, мы увидели колоссальную разницу. Мыло из США декларировали по цене реальной, и поэтому мыло было дорогое. Когда турецкое мыло попадает в сетевые магазины, оно стоит дешевле, чем наше самое дешевое мыло. Так нарушаются условия конкуренции, и честный производитель не может в ней участвовать.

Наша ассоциация вышла лоббистом в правительство, и мы добились необходимого решения для восстановления естественной конкуренции на рынке отраслевой продукции.

Чтобы решить проблему по туалетному мылу, мы вынуждены были подробно обсудить вопрос и получить поддержку в парламенте, войти в правительство и там тоже получить поддержку. Мы должны были работать с Минфином, с Минэкономразвития и другими министерствами и ведомствами. И только тогда мы нашли возможность позитивно решить этот вопрос, потому что реальная сила людей, у которых есть большие деньги, в том числе и благодаря коррупции, очень велика, и победить их можно только в условиях прозрачности действий».

Сообщество лоббистов и джиарщиков. В настоящее время назревает создание профессионального сообщества лоббистов и джиарщиков, в которое войдут сотрудники консалтинговых агентств, специализирующиеся на лоббистских услугах, и специалисты по взаимодействию бизнеса с органами государственной власти.

Относительно полную и объективную «раскладку» того, что сейчас происходит в отрасли консалтинга и в формально не существующем сообществе лоббистов, дает Алексей Борев: «На мой взгляд, состояние рынка GR-консалтинга — это хороший показатель развития GR-индустрии в целом. Если агентства могут строить свой бизнес в этом сегменте — это значит, что, во-первых, сформировалась критическая масса задач, осуществление которых заказчику выгодно передать на аутсорсинг агентству, во-вторых, эти задачи приобрели определенный уровень упорядоченности и сложности, что позволяет агентствам предлагать их решение в форме типовых консалтинговых продуктов.

Насколько мне известно, никто еще не проводил исследования рынка GR-консультирования в России. Было бы интересно оценить и сопоставить ключевых игроков рынка GR-консультирования по наиболее значимым показателям: годовому обороту, количеству персонала, уровню почасовых ставок, структуре клиентского портфеля и т.д. В Евросоюзе похожий анализ провел в 1999 году исследователь Кристиан Лауссен. Он насчитал в Брюсселе около двухсот девяноста агентств с совокупным оборотом €663 млн в год.

В России рынок GR-консультирования — достаточно новое явление, поэтому он гораздо более компактный. В данный момент предложения на нем формируют не более десяти игроков. Условно их можно разделить на две категории. К первой относятся российские филиалы международных агентских сетей, таких как APCO, Cassidy&Associates, Grayling. Ко второй — локальные агентства: «Кесарев Консалтинг», «Коннексио»,

«Минченко Консалтинг», «Румянцев и партнеры», Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти.

Если говорить о развитии GR-консалтинга, думаю, что в ближайшие годы доминирующим трендом должна стать сегментация рынка, то есть усиление специализации агентств на определенной отраслевой проблематике либо сфере государственного регулирования (антимонопольное законодательство, таможенно-тарифное регулирование, техническое регулирование и т.д.).

Важным следствием образования отраслевых либо предметных ниш должно стать окончательное формирование консалтинговых продуктов, понятных по содержанию, механике осуществления, принципу создания стоимости. На сегодняшний день на рынке еще можно встретить отдельные команды, пытающиеся «мистифицировать» GR, продавая не конкретные услуги, а некие абстрактные понятия — «использование административного ресурса», «решение вопросов политическими средствами» и т.д. Исчезновение спроса на услуги таких «псевдолоббистов» и их уход с рынка — лишь вопрос времени».

По мнению Алексея Борева, независимо от перспектив создания в России системы законодательного регулирования лоббизма, формирование инструментов саморегулирования профессии должно сыграть ключевую роль в процессе ее «демистификации», устранения того ореола негатива и необоснованных домыслов, которые на сегодняшний день формируют общественное мнение. «Определенная работа в этом направлении уже проделана. Так, в рамках Российской ассоциации по связям с общественностью и Ассоциации менеджеров России на регулярной основе проходят заседания комитетов по GR. Есть профессиональный русскоязычный портал о лоббизме — *Lobbying.ru*. Есть интернет-сообщество GR-специалистов — *Moscow Government Relations Networking Group*. С 2009 года в Москве проходит профессиональная конферен-

ция «GR-Конгресс», где обсуждаются наиболее актуальные проблемы и тренды развития рынка лоббистских услуг», — отмечает Алексей Борев.

В то же время Олег Мозгунов считает, что GR-сообщество как таковое очень сложно назвать сообществом, так как оно проходит через отраслевое разделение: «У каждой отрасли свои интересы, которые периодически вступают в конфликт между собой. Как раньше говорили, что «мы колеблемся вместе с линией партии», так и сейчас происходит в нашем профессиональном сообществе».

По его мнению, достаточно и того, что лоббисты в России «кучкуются» вокруг центров принятия решений: «Если Центр принятия решений был в Госдуме, то соответственно сообщество выстраивалось вокруг Госдумы. Сейчас акценты переместились. Сообщество начинает перестраиваться и организовываться на других площадках. Сейчас лоббисты активно взаимодействуют на площадках Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и Торгово-промышленной палаты, где разные отраслевые лоббисты могут находить приемлемые решения. РСПП плотно сотрудничает с «Опорой» и «Деловой Россией», в первую очередь по налоговым вещам, по земельному законодательству.

Но здесь стоит разделять: РСПП — организация для крупного бизнеса, «Деловая Россия» — для среднего бизнеса, «Опора» — для малого бизнеса. Лоббизм малого, крупного и среднего бизнеса, конечно, отличается по задачам и масштабам решения вопросов. Малому бизнесу необходимы дискуссионные площадки для консолидации усилий по решению знаковых вопросов: снижение налогового бремени, снятие барьеров и т.д. Крупному и среднему бизнесу часто приходится решать конкретные прикладные задачи, которые являются отраслевыми. Есть задачи, которые как «общемировая скорбь». К таковым, к примеру, относятся задачи по регулированию налогового законодательства, которые касаются всех. Поэтому

зачастую ими никто не хочет заниматься. И есть задачи отраслевые, которыми занимается средний и крупный бизнес. В целом перспективы развития лоббистского сообщества во многом зависят от перспективы развития площадок для диалога бизнеса и власти».

Но, по его мнению, создание кулуарных лоббистских клубов — это пережитки прошлого: «Это может породить неправильные движения и течения. Так мы вернемся в «лихие девяностые», когда по Москве ходили дядечки с портфелями, туго набитыми документами, и «выбивали» кредиты, организовывали встречи с высокими людьми. Это не лоббизм».

Свое мнение о создании сообщества лоббистов высказывает и Владимир Сенин: «Я не вижу перспективы в создании профессиональной лоббистской ассоциации, состоящей из представителей крупных финансово-промышленных групп. Есть РСПП, объединяющий крупный бизнес, многие вопросы, по которым участники этого объединения имеют общую позицию, транслируются во власть, к чему-то власть прислушивается, к чему-то — нет. Но конкретный вопрос, жизненно важный вопрос для бизнеса, каждый игрок будет решать самостоятельно».

Более оптимистичный взгляд на процесс демонстрирует Андрей Бадер. Он считает, что создание ассоциации лоббистов должно стать осознанной рынком необходимостью: «Ассоциация может возникнуть из понимания полезности этого дела несколькими — хотя бы пятью — ключевыми участниками рынка. Полезность заключается в продвижении законодательного регулирования и элементов саморегулирования в целях распространения прозрачных, цивилизованных способов взаимодействия власти и бизнеса, а также структурирования рынка, создания оптимальных условий для цивилизованной работы и профессионального и карьерного развития его участников.

Рынок лоббистских услуг в России еще молодой и далеко не сформировался. Он кипит и булькает, как суп, но он еще не готов к употреблению. В Великобритании или Германии уже сложившийся рынок и известно, кто сколько стоит профессионально. Там остаются возможности для новых открытий, но в принципе все уже устоялось, а у нас еще нет. Рынок лоббистских услуг рано или поздно самоорганизуется, но до этого еще надо дорасти. Самоорганизация, если она не навязана сверху или сбоку, — это всегда хорошо и плодотворно».

По мнению Андрея Бадера, ассоциация лоббистов может быть создана и третьей силой — государством, которое хочет понять, что реально происходит в сфере лоббизма и GR, либо какой-нибудь крупной консалтинговой компанией, которая могла бы в процессе организации сообщества структурировать рынок и таким образом возглавить движение.

Состояние профессионального сообщества оценивают и другие специалисты. Так, Даниил Бриман считает, что профессиональное сообщество в неформальном виде уже существует: «Лоббисты и специалисты в сфере GR общаются друг с другом в социальных сетях, на конференциях, на других общих мероприятиях. Подразделения или секции по GR есть в некоторых общественных организациях, например РАСО. Наверное, появление самостоятельной профессиональной организации лоббистов — дело времени».

Михаил Дворкович пессимистично оценивает ближайшие перспективы создания сообщества лоббистов и объясняет, почему он так думает: «Сообщество может быть там, где есть достаточное количество профессионалов. Большинство, кто считает себя профессионалом в этом деле, дилетанты. Я себя тоже в лоббизме профессионалом не считаю. Я недостаточно циничен, верю в идеалы. Поработав чиновником, отказавшись от нескольких взяток и откатов, я принял решение не брать и не давать взятки, как ключевое в жизни, и не изменяю ему. Есть огромное количество людей, которые хотят создать ассо-

циации, союзы джиарщиков, но к этому, на самом деле, никто не готов. Как только джиарщики заявят, что они есть в России, их тут же обзовут преступниками, проверят на предмет деятельности, посадят по одному либо будут чинить другие препятствия. Скорее, необходимо каждому по отдельности прилагать усилия, чтобы продвигать нормативную базу, касающуюся цивилизованного лоббизма. Когда появится площадка для обсуждения закона о лоббизме, можно встретиться и договориться о каком-то взаимодействии, но не о создании союза или сообщества».

Отчасти мнение Михаила Дворковича разделяет и Петр Орджоникидзе: «В России на сегодняшний день не очень много людей, которые занимаются лоббизмом и джиаром, чтобы сформировалось сообщество. Очень много среди лоббистов пройдох, с которыми я бы не хотел иметь ничего общего даже условно. Отраслевые организации и ассоциации, которые охватывают целую отрасль, на мой взгляд, стоят особняком. Но все же я считаю, что чем больше возможностей у коллег общаться и обмениваться мнениями, тем лучше для развития лоббистской «отрасли».

Создание ассоциации или сообщества лоббистов преследует как минимум две цели. Первая цель — выработка единого мнения отрасли по вопросам законодательного регулирования лоббистской деятельности, вторая — формирование культуры цивилизованного лоббизма и джиара в России.

Ценность создания сообщества лоббистов Олег Калинский видит в следующем: «Существует целый ряд инструментов и методов цивилизованного лоббизма и работы специалиста по GR. При этом многое зависит от остроты проблемы, ее срочности, степени влияния того или иного решения органов власти на твою компанию или отрасль. Некоторые вопросы решаются по телефону, некоторые — с помощью писем, некоторые — на встречах. Если речь идет о таком серьезном

вопросе, как, например, изменение законодательства, то тогда, скорее всего, в продвижении своей позиции джиарщик выберет механизм формирования коалиции сторонников этих поправок для продвижения законопроекта. Формирование коалиции в этом случае увеличивает шансы на более пристальное изучение ваших предложений субъектами законодательной инициативы, поскольку вы уже отражаете точку зрения не только отдельно взятой компании, а отрасли или смежных отраслей».

Столь же рациональный подход демонстрирует Евгений Рошков. На его взгляд, закон о лоббизме и создание профессиональной ассоциации должны быть средством для достижения чего-то, а не самоцелью. «Критическая масса специалистов набрана, но этих специалистов с трудом хватает на обслуживание потребностей России на сегодня. Поэтому со временем должен произойти переизбыток кадров, когда более опытные и конкурентоспособные лоббисты сочтут правильным очищать и облагораживать рынок от неквалифицированных людей. Пройдет минимум пять лет, прежде чем сливки профессионального сообщества окончательно осознают, что им нужен механизм отсечения людей, вредящих профессии», — комментирует Евгений Рошков.

В свою очередь, Олег Румянцев, не говоря о создании коалиции лоббистов, подчеркивает важность саморегулирования сообщества лоббистов: «Лоббист должен воздерживаться от искушений, которые открываются в этой сфере. Циничные люди будут усмехаться. Их стало много во власти и около власти. В начале 1990-х годов мы по-другому выстраивали отношения между властью и обществом, но после 1993 года исполнительная власть стала бесконтрольной, и это мгновенно породило огромное количество примеров превышения власти и полномочий, нарушений закона — юридического и нравственного. Правила — не единственный регулятор нашей жизни. Высокая степень саморегулирования в сфере

лоббизма очень важна, потому что участники отрасли могут взять на себя обязательства соблюдать некие важные принципы во взаимоотношениях с органами власти».

В целом можно считать, что профессиональная ассоциация станет той самой саморегулируемой организацией, которая взвалит на себя решение всех задач, которые в настоящее время лоббисты пытаются «освоить» по одному или мелкими группами.

Глава 12
Кому нужны взятки

Коррупционные схемы даже мешают лоббистам. Коррупция не является решающим фактором в процессе принятия решения чиновниками — хотя бы потому, что механизм принятия решений в органах государственной власти сложный и многоступенчатый. В процессе формирования решения задействовано большое количество участников, интересы которых часто разнонаправлены, а действия заведомо не согласованы, и выпадение одного элемента влечет за собой разрушение всей структуры, всего лоббистского проекта. То есть коррупция как «смазывающий механизм» взаимодействия бизнеса и власти вряд ли исчезнет, но ее масштабы уменьшатся, и она приобретет «пристойные» формы.

Тема коррупции в лоббизме — скользкая, но обойти ее невозможно. В целом коррупция — это общая институциональная проблема, тесно связанная с культурой и являющаяся только верхушкой айсберга. При этом говорить о коррупции, связанной с лоббизмом, можно только до тех пор, пока не будут сформированы соответствующие законодательные ограничения лоббистской деятельности или пока страна не овладеет культурой цивилизованного лоббизма.

О том, как формируется институт лоббизма в России и за рубежом, академически рассуждает Алексей Борев: «На сегодняшний день во всем мире не более десятка стран, где лоббизм регулируется законодательно. При этом процедура обязательной регистрации лоббистов и предоставления отчетности установлена только в пяти странах: в США, Австралии, Канаде, Литве и Польше. Есть государства, где введена добровольная система регистрации, — это Германия и Венгрия. Добровольная система регистрации лоббистов также установлена на уровне надгосударственных институтов Евросоюза — с 1997 года она функционирует в Европарламенте, в Еврокомиссии она введена с 2008 года, и в данный момент идет подготовка к созданию единого реестра лоббистских организаций при Евросоюзе.

В других странах формирование института лоббизма идет по пути «саморегулирования». Его суть заключается в создании

альтернативных способов повышения уровня легитимности профессии. С этой целью лоббистское сообщество создает профессиональные ассоциации, учреждает кодексы поведения, предписывающие соблюдение этических правил в рамках взаимодействия с органами власти».

Михаил Соколов рассказывает, как обстоят дела с коррупцией в Украине: «Большинство чиновников берут взятки и решают вопросы, но есть те, кто это делает по-умному, придумывая, как использовать закон и остаться в его рамках. А есть те, кто делает вид, что законов, норм и правил не существует, когда формальная сторона дела просто игнорируется.

Квалификация аппарата в Украине невысокая, потому что на протяжении последних лет прошло несколько политических волн смены кадров. Поэтому иногда важно, чтобы на стороне лоббиста играл человек, который просто понимал, как система работает, куда, как и когда бумаги должны быть поданы, как написаны. По большому счету, такому человеку платят и помогают только за то, что ему государство фактически не платит, а он свою работу делает. Другие выстраивают свою карьеру, думая, что, оказав услугу в рамках закона, можно ожидать поддержки в других сферах жизни. Такой тип чиновников выбирает интеллектуальные усилия и правильную организацию работы. Система требует эффективных действий. И либо чиновники подстраиваются под нее, либо она их сжирает».

В нашей стране в сознании большинства лоббизм связан с коррупцией. Обычно лоббисты открыто сожалеют о существующем положении дел. К коррупции все они относятся одинаково: она мешает.

Олег Калинский так комментирует ситуацию с коррупцией: «В России направление GR еще не укоренилось, его история коротка. Сегодня оно динамично развивается. Понятие «лоббизм» в России, к сожалению, до сих пор несет негативный оттенок, так как зачастую ассоциируется с коррупцией. Уйдет

время на изменение восприятия в обществе нашей профессии».

Свое мнение высказывает и Юрий Кобаладзе, объясняя, почему не берет взятки: «Коррупция — это бич. Она приобретает уродливые формы. Коррупция у нас начинается с бытового уровня. Например, у нас сорок пять контролирующих организаций, и только одна вывеска на фасаде магазина может с ума свести, потому что каждый может прийти и сказать, что с вывеской что-то не так. Но, с другой стороны, если будет вольница, то город превратится в балаган. Необходимо искать золотую середину.

Мне взятку невозможно дать. Я бы с удовольствием взял, но я не государственный чиновник. Когда я был чиновником, я не мог брать взятки, мне их постоянно предлагали, и приходилось отказывать. Потому что, во-первых, в разведке за это шкуру снимали, во-вторых, имелись личные убеждения. Когда я стал бизнесменом, мне взятки перестали носить. Поэтому я так и проживу без взяток всю жизнь. Хотя с совестью можно договориться. В России на трудах праведных не наживешь палат каменных. Это с детства вдалбливают. У нас не считается позорным украсть. Скорее, наоборот. Нет протеста в обществе. Еще Петр I говорил: «Воруй, но по чину». От борзых щенков мы не скоро избавимся».

Иллюзия, что с помощью коррупции можно «решать вопросы», разбивается о реальность, когда оказывается, что коррупция не помогает, а мешает. Всем и всегда. Однако лоббисты предпочитают аккуратно говорить, что коррупция неизбежна, но ее все же должно быть меньше в конкретном деле. Она всегда несет с собой риски.

Петр Орджоникидзе указывает, что большая часть проблем возникает из-за коррупционной составляющей лоббизма: «К сожалению, многие понимают под лоббизмом процесс переноса чемодана с деньгами. Но даже если абстрагироваться от понимания, что это противозаконно и противоречит этическим

принципам, то такой подход часто не приносит должного эффекта. Эта проблема есть везде. Вопрос — насколько большую часть в работе лоббиста занимает коррупционная составляющая».

Обстоятельно рассказывает о рисках Даниил Бриман: «Бывают ситуации, когда лоббисты решают вопросы с помощью денег, но, на мой взгляд, это проявление профессиональной слабости. Так происходит, когда лоббисты пытаются продавить решения, которые идут вопреки здравому смыслу, во вред обществу, экономике и субъектам рынка. В таком случае, кроме как за деньги, решение в органах государственной власти не принимается. Я считаю, что если лоббистская деятельность строится на деньгах, покупке каких-то решений, то это может быть эффективным только в какой-то очень короткий период времени. Человек, которого лоббист покупает, может быть перекуплен теми, кто больше заплатит. Это очень тонкая грань, и здесь с точностью можно предсказывать только одно — зависимость. Получается как в известной шутке: «На каждую хорошую статью дохода есть своя статья в Уголовном кодексе». Кроме того, в лоббизме очень важна хорошая репутация, которая позволяет открывать почти любые двери. А с человеком, который имеет плохую репутацию, даже встречаться не будут».

Особенно неприятна отечественная коррупция лоббистам иностранных компаний, которые вынуждены работать в России и согласовывать свою деятельность не только с российским законодательством, но и с законами родной страны, в которых, как правило, более жестко прописаны запреты на коррупцию. Кроме того, наличие коррупционной составляющей в лоббистских проектах наносит большой вред образу профессии лоббиста. Вот что по этому поводу замечает Ирина Бахтина: «Лоббизм запятнал себя в России. Слово «лоббизм» стало синонимом слова «взяточничество». Увы, все еще есть такие специалисты в компаниях, даже международных, кото-

рые подрывают репутацию нашей профессии. Из-за них, когда мы приходим в кабинеты и говорим: «Послушайте, мы не даем взяток. Нам важнее инвестиционный климат в стране. Мы работаем с западными изданиями и не хотим, чтобы у них создалось впечатление, что в России можно только за деньги все решать», а чиновники нам отвечают: «Ваши же коллеги по отрасли приходили, и все нормально, кому-то занесли». Это отвратительно.

Сегодня наша профессия недооценена, и мы сами в этом виноваты. Лоббизм нуждается в серьезном репозиционировании как нормальная, необходимая, имеющая право на жизнь профессия. В связи с тем, что в России лоббистов воспринимают как взяткодателей, «подмазчиков», уже не раз были попытки отсечь их от прямого общения с органами власти. Необходимо срочно провести собственный ребрендинг как внутри профессии, внутри корпоративного сообщества, так и для органов государственной власти».

По мнению наших экспертов, коррупция усиливается, когда государство входит в бизнес и начинает распоряжаться его ресурсами. Усиление коррупции, в свою очередь, не только искажает образ профессии лоббиста, но и в целом негативно влияет на экономические механизмы и инфляцию, порождая рост цен.

Евгений Корчевой считает, что сейчас главная проблема — это коррупция, которая выливается в огромные денежные потоки, сопоставимые с потоками в рамках всей экономики, а также отсутствие мотивации для противодействия коррупции. «Но нужно понимать, что взяточничество — это социальная надстройка, связанная с религией, воспитанием, с уровнем демократии в стране, работой СМИ. К сожалению, коррупция процветает как со стороны компаний, так и со стороны бизнеса. Коррупция начинает расти тогда, когда государство начинает участвовать в бизнесе — владеет долей или назначает свой менеджмент», — указывает Евгений Корчевой.

Ссылаясь на собственный опыт, негативное видение коррупции в системе экономических институтов выказывает Владимир Евсюков: «За рубежом тоже бывает, когда человек работал на государственном посту, и поддерживал много лет какую-то отрасль, и через некоторое время трудоустраивается на высокую должность в компании — лидере отрасли. Это скрытая форма коррупции. Поэтому лоббизм у нас работает параллельно с коррупционной схемой. И самое удивительное, что некоторые говорили мне: «Владимир Сергеевич, почему вы против коррупции? Мы только приспособились, а вы против».

Относительно оптимистический взгляд на возможность снижения уровня коррупции демонстрирует Кирилл Бабаев. Он тоже утверждает, что самая большая проблема сегодняшнего GR-сообщества — это коррупция. И сейчас, на наших глазах, кризис делает то, что государство и бизнес не могли сделать на протяжении очень долгого времени. Происходят сразу два очень важных процесса.

«Во-первых, кризис заставил представителей бизнеса значительно урезать расходы. Они больше не готовы платить больших денег чиновникам за подписанные бумаги. Они еще готовы заплатить гонорар лоббисту за результат его деятельности, но уже не готовы брать на себя его «операционные расходы». Бизнес отказывается платить бюрократам. Во-вторых, государство начало давить на чиновников с помощью антикоррупционного законодательства. Теперь, когда риск коррупционера возрастает, пропорционально растет и сумма, которую он запрашивает у коммерсанта. А бизнес уже не готов столько платить. Сложившаяся ситуация приведет к тому, что деятельность специалистов по взаимодействию бизнеса с органами государственной власти у нас перестанет быть коррупционной», — прогнозирует Кирилл Бабаев.

В то же время, по мнению Олега Мозгунова, уже сейчас крупные компании переросли коррупцию, и чиновники ори-

ентируются исключительно на экспертное мнение специалистов по взаимодействию с органами государственной власти. Он рассказывает, почему крупные компании не практикуют взяточничество, и говорит о том, как честно выиграть тендер: «Думаю, что все системообразующие компании уже переросли тот этап, когда какие-либо решения можно было принимать с учетом коррупционной заинтересованности конкретных лиц. Мне кажется, что здесь наше экспертное мнение является более важным для чиновников. Потому что действительно это мнение учитывает интересы различных секторов. «Базовый элемент» воспринимается чиновниками очень хорошо, потому что если мы уже «обкатали» все это внутри себя и выдали им какое-то компромиссное решение, то, как правило, это будет эффективно работать и в пространстве всей экономики.

Что касается взяточничества, то, безусловно, в нашей компании существует Кодекс этики, в котором прямо написано, что мы не приемлем для себя такие методы работы. Мы, как крупная компания, можем поздравить людей с Новым годом, но и это тоже в рамках установленных законодательством процедур и норм. Сейчас во многом эта проблема взяточничества уходит на очень низкие уровни. Крупные компании коррупционные методы сотрудничества с чиновниками не используют. Если где-то такие вещи происходят, то это тот негатив, с которым надо бороться всем вместе. И борьба должна проводиться как бизнес-сообществом, так и государством. И в первую очередь бороться приходится с представлением о том, что у бизнеса есть департамент по взаимодействию с госорганами, сотрудники которого берут деньги и несут их чиновникам. Это неправильно. Система законотворчества очень сложная, в ней взаимодействует множество субъектов, и нет такого человека или группы людей, которые смогли бы за деньги решить вопрос.

Бывают ситуации, когда кто-то участвует в конкурсе или тендере и выигрывает, исходя из преференций организаторов. Но условия любого конкурса пишутся, и если эти условия написаны таким образом, что позволяют сделать победителем какого-то одного участника тендера, то организаторами конкурса по определенной жалобе может заняться антимонопольная служба и отменить результаты тендера. И даже если условия написаны некорректно, это не значит, что их написали специально под какого-то человека или компанию. Возможно, что люди просто не понимают тонкостей бизнеса.

Обычно лоббисты знают, что информация о предстоящем конкурсе публикуется, и у всех есть время внимательно ознакомиться с документами и подготовиться к участию. Легенды о баснословных взятках от крупных компаний возникают, когда такие компании выигрывают в тендере. Но причина успеха заключается в том, что крупная компания серьезно работает с документацией и способна в рамках правового поля оспаривать положения, которые ущемляют ее интересы. И чем лучше она работает, тем больше у нее шансов попасть в число победителей тендера.

В настоящее время можно гордиться отношениями бизнеса и власти. Конечно, я не идеализирую ситуацию, но у нас очень серьезно поменялось управление государством с точки зрения политики, и если где-то такие проявления коррупции или преференций еще есть, то только потому, что люди сами не знают, как с этим бороться».

Если опираться на мнение Олега Румянцева, может оказаться, что с коррупцией приходится бороться не только там, где не знают, как это делать, но и там, где знают, а именно в органах государственной власти. «Сращивание бизнеса и власти — источник прямого конфликта интересов, потому что государственный чиновник, работающий на деньги налогоплательщиков, не должен лоббировать интересы конкретной

компании или группы компаний и игнорировать свои должностные обязанности и ограничения, которые накладываются на государственного служащего. Большинство высокопоставленных деятелей власти можно назвать лоббистами. В первой сотне лоббистов все ведущие места занимают представители власти, а не представители джиар-сообщества, и это является прямым ударом по той концепции лоббизма, которую я проповедую», — сетует Олег Румянцев.

Андрей Назаров уверен, что коррупция в нашей стране существует не только потому, что чиновники хотят брать деньги, а еще и потому, что предприниматели дают взятки для решения своих задач: «Коррупция — это смазывающий механизм, без которого вообще ничего работать не будет в устаревшей системе. Это как в изношенный двигатель старого автомобиля нужно на каждом перекрестке доливать масло, чтобы, чихая и дымя, он все-таки доехал до пункта сдачи на металлолом и обмена на новую современную машину. Поэтому, чтобы бороться с коррупцией системно, а не в рамках пиар-кампаний, нужно создавать новую мотивацию работы чиновника».

Он убежден, что большой вклад в работу государственной машины и борьбу с коррупцией вносят первые лица государства и что закон о лоббизме станет мощной антикоррупционной мерой: «Если бы первые лица страны не были эффективными управленцами, то чиновники вообще бы не работали. Представители верховной власти по-своему оценивают критерии эффективности и заставляют отчитываться о плодах деятельности руководителей субъектов Федерации, своих помощников и заместителей. Среднему чиновнику невыгодно выполнять решения президента и премьер-министра, потому что так он пилит сук, на котором сидит. У нас такой менталитет, что даже принятые законы не выполняются до тех пор, пока не последует щелчок сверху.

Принятие закона о лоббизме, который заставил бы всех частных лоббистов декларировать свою деятельность, будет

очень мощной антикоррупционной мерой. Прозрачность лоббизма является важной частью будущей новой «машины», которая должна прийти на смену «старой модели».

Возможно, цивилизованный лоббизм когда-нибудь можно будет противопоставить коррупции, особенно учитывая мнение лоббистов, которое выражает Андрей Назаров: «Мы хотим, чтобы лоббизм был прозрачный, подотчетный, чтобы это была самостоятельная отрасль, направление экономической деятельности. Поэтому важно понимать, что если мы говорим о борьбе с коррупцией, о конфликтах интересов, о вопросах подотчетности государства и власти, то лоббизм — это важнейший институт правового государства. Это показатель здоровых отношений в системе гражданского общества и государства».

ГЛАВА 13
Кулуарный синдром

Закон о лоббизме в России не принят, но активно обсуждается в кулуарах. Нелишне напомнить, что закон предполагает не только некоторые ограничения на деятельность лоббистов, и регистрацию лоббистов в органах государственной власти, но и раскрытие их интересов и доходов. Неудивительно, что мнения лоббистов о перспективах принятия закона расходятся. Одни утверждают, что он не нужен ни бизнесу, ни власти. Другие уверены, что принятие закона о лоббизме поможет победить коррупцию. Третьи выражают сдержанный скептицизм. В одном лоббисты единодушны — закон, если он будет принят, должен, во-первых, быть, тщательно проработанным, и, во-вторых, учитывать российские реалии.

Отношение лоббистов к вопросу о принятии закона о лоббизме очень разное и непростое. Это связано с тем, что закон будет регулировать сложные общественные институты (экономические и политические в первую очередь), затронет и ущемит персональные интересы, вызовет ярко выраженный общественный резонанс. Кроме того, принятие закона о лоббизме напрямую связано с созданием сообщества лоббистов, которое на сегодняшний день только начинает приобретать институциональные формы. Кроме того, придется сформулировать, что же все-таки представляет собой цивилизованный лоббизм. Цель благая — сделать взаимодействие бизнеса и власти прозрачным и минимизировать коррупцию, но путь к ней очень труден.

Например, представители законодательной власти все как один утверждают, что закон нужен, что парламентарии обязательно поддержат соответствующий законопроект и даже что он будет внесен в Государственную думу в ближайшее время. Аргументы депутатов Государственной думы относительно необходимости закона о лоббизме выглядят очень убедительно. Они говорят о важности борьбы с коррупцией, которая сопровождает нецивилизованный лоббизм, и настаивают на систематизации процессов взаимодействия власти и бизнеса.

Последовательно и обстоятельно о перспективах принятия закона рассказывает Владимир Плигин: «Не секрет, что в усло-

виях неразработанных правил часто чиновник продвигает те или иные интересы. Это относится и к сфере борьбы с коррупцией. Поэтому нам нужно доработать такие понятия, как «конфликт интересов», «допустимое и не допустимое поведение». Я сейчас не говорю о формах преступного поведения, о взятке. Но нам нужно все это доработать, написать правила в этой области, обозначить понятия.

Работа по взаимодействию бизнеса и власти должна быть систематизирована и проводиться в рамках отработанного закона, как это происходит в других государствах. Должны быть понятные и прозрачные правила, нормы и точность в осуществлении этой работы. Самое главное для формирования правильных взаимоотношений бизнеса и государства — надлежащее проведение лоббистских мероприятий. И бизнес-сообщество, которое в настоящее время организуется через такие объединения бизнеса, как «Деловая Россия», РССП, «Опора России», начинает вырабатывать эти правила. И с точки зрения общей ситуации правила уже появляются — не законодательные, а коммуникативные. Но личностная работа с теми или иными представителями, формирующими правовое поле, еще не налажена.

Я за легализацию лоббистской деятельности. Считаю ее важным элементом прозрачного и открытого гражданского общества в Российской Федерации и совершенно заинтересован в появлении закона о лоббизме со всеми вытекающими из него ограничивающими процедурами для государства, чиновников, лоббистов и бизнеса. Поэтому важно не только собираться лоббистским сообществом, выражать интересы и обсуждать перспективы взаимодействия государства и бизнеса, но и написать законопроект и на его базе выстроить предметное обсуждение. Должны быть подготовлены внешние проекты, и тогда мы будем принимать участие в принятии закона о лоббизме».

По мнению Анатолия Аксакова, закон о лоббизме нужен, чтобы определить правовые рамки действия лоббистских

структур: «Лоббизм все равно существует. Все это понимают и знают. Все отраслевые ассоциации, Торгово-промышленная палата, Российский союз промышленников и предпринимателей — все они лоббисты. И закон легитимизирует их деятельность, сократит недобросовестный подход, который сейчас практикуется только потому, что нет ограничений. Сейчас лоббизм осуществляется с помощью коррупции. Если есть спрос на услугу, то она будет обязательно предъявлена. И принятие закона о лоббизме не остановит коррупцию, но может ограничить.

Большинство парламентариев Госдумы поддержит законопроект о лоббизме. Но процесс принятия закона будет сопровождаться популизмом и шумихой, потому что в сознании общества закон о лоббизме — это легализация незаконной и недобросовестной деятельности».

Евгений Богомольный выступает за прозрачность работы лоббистов и подчеркивает, что закон станет эффективной мерой по борьбе с коррупцией: «В советское время я занимал не очень высокие должности и не знал, что представляет собой советский лоббизм, даже и понятий таких не было. Тогда пышным цветом процветало кумовство. Сейчас же у нас нет закона о лоббизме, как во многих развитых странах, но лоббизм существует. Надо сказать, что институт лоббизма в стадии формирования и он работает и действует. Я выступаю за принятие закона о лоббизме, считаю, что только данная инициатива поможет избежать коррупционных схем. Мы прекрасно понимаем: если принимаются лоббистские законы, значит, заинтересованными людьми заплачены деньги в определенные структуры. Если появится закон, то станет хотя бы понятно, кто является лоббистом, ведь им придется регистрироваться. И мы будем знать, как они организуют рабочий процесс, какие у них затраты. Ведь цивилизованный лоббизм предполагает приглашение экспертов для написания законопроекта. И тогда все это будет официально. Понятно, что закон о лоббизме

многое выведет в открытое поле. Я думаю, что общество уже скоро созреет до этого закона. Кроме того, учитывая, что у нас структура партийная, если будет принято политическое решение, что такой закон необходим, то депутаты проголосуют большинством голосов. Если принять закон о лоббизме в рамках борьбы с взяточничеством, тогда он может стать транспарантом борьбы с коррупцией».

По мнению Андрея Назарова, в нашей стране лоббизм пока недостаточно цивилизован: «Я сторонник принятия закона о лоббизме. Считаю, что продвижение частных, а тем более иностранных интересов должно осуществляться прозрачно, на основе закона. В этом случае баланс многих частных интересов может дать позитивный результат для общества и государства. Такое продвижение все равно делается, но не прозрачно, сопровождается слухами. В этом случае частные цели лоббистской деятельности далеко не всегда совпадают с интересами общества и государства.

Сама по себе лоббистская деятельность отечественных толкачей необходима как минимум тем отраслям или регионам, интересы которых они отстаивают. Без цивилизованных форм продвижения и согласования множества частных интересов нельзя выявить и продвинуть общие интересы государства и народа. В разнице между частными интересами и суммарным общим интересом состоит различие лоббизма и политики.

В отсутствии закона о лоббизме люди, вовлеченные в нормальную лоббистскую деятельность, порой боятся назвать себя лоббистами. Все делается под неким прикрытием и усложняет работу, а государству не дает возможности контролировать и прогнозировать эти процессы. Такая ситуация на руку только тем теневым лоббистам, которые отстаивают частные или иностранные интересы, противоречащие интересам общества. Поэтому в ближайшем будущем закон о лоббизме обязательно появится. Пусть он будет поначалу несовершенен, но он даст основу для развития.

В случае принятия такого закона число лоббистов поначалу может увеличиться, но не каждый из них сможет быть эффективным. Работа лоббиста должна иметь официальное финансирование — разумное и достаточное. Государство сможет контролировать легальность источников финансирования и брать с лоббистов налоги».

Закон о лоббизме красиво вписывается в программу приоритетов, определенных президентом. Об этом напоминает Алик Туйгунов: «Необходимо определить цель создания сообщества. Сейчас есть множество площадок — это и «Опора России», и Торгово-промышленная палата, и отраслевые организации. Их представители хотят общаться с первыми лицами государства, но у первых лиц достаточно других обязанностей. Диалог нужен, но он должен быть более структурированным, а сейчас превалируют соображения личного пиара: «Я выступлю, скажу, пусть меня важный чиновник заметит!» У чиновника это обычно вызывает чувство досады. И закон о лоббизме необходим, потому что он является зеркальным отражением программы борьбы с коррупцией, подписанной президентом».

Существуют и другие мнения. Например, Юрий Кобаладзе так смотрит на проблему: «Про закон о лоббизме я не задумываюсь. Думаю, что нам в эту золотую пору жить не придется».

Некоторые лоббисты напрямую говорят, что закона о лоббизме в ближайшее время не будет, и объясняют почему. Так считает Евгений Корчевой: «Он работать у нас не будет. В настоящее время лоббизм в России становится все более и более цивилизованным. Меньше закулисных разговоров, больше понятного, публичного, прозрачного, обоснованного. Происходит медленная эволюция».

Даниил Бриман так объясняет свою позицию: «Перспективы принятия закона о лоббизме я оцениваю как невысокие. Хотя бы потому, что лоббизм, например, в Евросоюзе прекрасно существует без отдельного закона. В России же нет сил, заинтересованных в создании закона о лоббизме, за исключе-

нием самих лоббистов. Даже если бы закон был принят, то, как всегда происходит в России, тут же была бы найдена тысяча способов его обойти».

По мнению Михаила Дворковича, в нашей стране закон о лоббизме принять будет трудно, потому что такой закон — прямое ограничение влиятельности органов власти, и сама власть этого не допустит. «Пока для нашей власти и для большого количества населения «лоббист» — ругательное слово, доказывая обратное, мы потратим много времени неэффективно. Давайте сначала получим профессионалов в лоббистском сообществе», — предлагает Михаил Дворкович, логично полагая, что именно профессиональное лоббистское сообщество должно выступить в роли инициатора закона, по которому станут работать все лоббисты.

Петр Орджоникидзе уверяет, что идея создать и принять закон о лоббизме хорошая, но в наших условиях не будет реализована: «Закон предусматривает права и обязанности не только лоббистов, но и чиновников, а представители законодательной власти не хотят быть связаны этим законом. Кроме того, должен быть механизм исполнения, но он еще не готов. Очень много людей, которым закон о лоббизме не нужен, поэтому я скептически отношусь к тому, что он будет в обозримом будущем принят».

Марат Баширов также считает, что отсутствие закона о лоббизме устраивает всех: «Раздумывая на тему перспектив GR в России, остаешься пока без ответов на очень важные вопросы. Устойчива ли тенденция внедрения в российскую корпоративную культуру GR-менеджмента? По каким причинам бюрократии станет выгодно вывести GR из тени и легализовать его? Готовы ли мы к созданию профессионального сообщества? Эти ответы очень важны. Появление новой профессии лоббиста или GR-менеджера должно быть «заказано» рынком. Пока же и бизнес, и госаппарат обходятся без института лоббизма, но активно используют его технологии работы. И мне кажется,

что легализация профессии через закон о лоббизме обеим сторонам кажется излишним усложнением».

По мнению Алексея Борева, принятие закона о лоббизме может наложить ограничения на практические аспекты работы GR-специалистов и консалтинговых агентств, но вряд ли в этой сфере что-то существенно изменится. «Возможно, появятся новые требования, связанные с необходимостью прохождения процедуры регистрации и предоставления отчетности, но это вряд ли что-то фундаментально изменит на уровне бизнес-моделей этого рынка. Думаю, что это основная причина довольно спокойного отношения к перспективам принятия закона о лоббизме в российском джиар-сообществе», — указывает Алексей Борев.

Евгений Рошков уверен, что в законе нет необходимости, и ссылается на свой профессионализм и опыт других стран: «Я не вижу, какова цель принятия закона о лоббизме. Меня этот закон не особенно интересует. Будет закон — будем работать по закону, не будет закона — будем работать не менее профессионально и без закона. В мире законы о лоббизме существует в странах англосаксонской демократии — в США, Канаде, Австралии. Но в Великобритании нет закона о лоббизме и вопрос поднимается не чаще, чем у нас. Даже Брюссель еще достаточно далек до закона о лоббизме, и они сознают, что не готовы к его принятию, хотя Брюссель — это вторая точка в мире по величине профессионального сообщества. Они только в прошлом году приблизились к первому своду внутренней регуляции — тексту, регламентирующему этику деятельности. Если такие продвинутые страны не приблизились в этом вопросе к идеалу, то мы только начинаем этот путь и до закона еще не дозрели. Закон сейчас может привести к новому витку коррупции и затормозить развитие».

Комментируя проблему принятия закона о лоббизме, Владимир Сенин также отталкивается от международного опыта: «Лоббизм отражает взаимоотношения представителей госу-

дарственной власти с представителями бизнеса. Если вспомнить историю вопроса, то понятие лоббизма появилось в США в конце 1930-х годов. Это было связано с необходимостью ограничить нацистскую пропаганду в США. Позже, в середине 1940-х, был принят закон о регистрации лоббистской деятельности. Уже ближе к нашему времени, в 1990-х годах, в США был принят закон о раскрытии лоббистской деятельности. На примере США видно, что лоббистская деятельность регулируется законом. Но есть и другой опыт — например, во Франции, по-моему, до 1960-х годов лоббизм был вне закона. В Великобритании существует множество норм, которые регулируют взаимоотношения государственных служащих и представителей бизнеса, это отражается в работе Комитета по стандартам в публичной сфере. А в России с начала 1990-х годов складывается своя практика взаимоотношений в этой сфере, которая напрямую не регулируется специальным федеральным законом, хотя есть законы, так или иначе влияющие на них».

Владимир Сенин слабо верит в перспективу создания и принятия закона о лоббизме: «Это сложная сфера деятельности, которую трудно описать правовыми актами. У нас достаточно норм, которые косвенно регулируют этот вид деятельности, — Уголовный кодекс, Закон о государственной службе, где строго прописано, что может чиновник и чего он не может. Для начала надо создать тезаурус этой сферы, определить содержание понятий. Это может быть правовой акт, регулирующий взаимоотношения представителя бизнеса и чиновника, определяющий, каким образом эти взаимоотношения строятся, хотя бы в понятийном плане. Также необходимо понимать, что, как и любой закон, закон о лоббизме будет развиваться и на основе правоприменительной практики в него будут вноситься поправки».

На достаточное количество законодательных норм, регулирующих деятельность современных лоббистов, указывает и Олег Мозгунов: «Когда-нибудь будет создан закон о лоббизме,

но прежде необходимо уравновесить в сознании перекосы, связанные с коррупцией. Сейчас отношение к закону о лоббизме какое-то предвзятое, как к чему-то неприличному.

Это будет нормальный профессиональный документ. В принципе, так или иначе, законодательство, регулирующее лоббизм, есть. Оно присутствует в разных областях законодательства. И необходимо свести воедино то, что касается именно этого вида деятельности. Сейчас у лоббистов есть более важные задачи, но к этому вопросу о создании закона о лоббизме мы еще вернемся».

Ситуация с законом осложняется еще и тем, что в роли лоббистов бизнеса часто выступают государственные служащие, которые должны отстаивать исключительно государственные интересы. Об этом говорит Олег Румянцев: «Назрела необходимость в законодательных рамках регулирования лоббистской деятельности, взаимоотношений представителей бизнеса с институтами государственной власти. Это должен быть не просто закон о лоббизме, а целая система законов.

Вопрос о принятии закона о лоббизме требует серьезной проработки, потому что он может пасть жертвой в борьбе государственных лоббистов с негосударственными лоббистами. Здесь очень важно понимать, что для государственного лоббиста негосударственный лоббист — это назойливая муха, досадное недоразумение, которое мешает спокойно лоббировать свои интересы. В любом случае подотчетность и прозрачность действий власти и бизнеса исключительно важны, но у меня есть подозрение, что в рамках существующей политической модели все это невозможно. Сама идея общественного контроля, к сожалению, профанируется в течение долгих лет».

Есть и другие точки зрения. Часть лоббистов и джиарщиков все же поддерживают идею принятия закона о лоббизме, но уточняют (в противовес высказываниям представителей законодательной власти), что закон в ближайшее время принят не будет. Стоит отметить, что за легализацию лоббистской

деятельности в России в первую очередь ратуют представители иностранных компаний, которые сами, естественно, не могут выступить с подобной инициативой.

Вот что рассказывает Олег Калинский: «Я поддерживаю принятие в России закона о лоббизме и упорядочения процедур взаимодействия бизнеса и власти, потому что мне всегда импонировало, когда правила игры известны и прозрачны, а среда — конкурентная.

Закон о лоббизме, конечно, когда-нибудь будет. Вопрос — когда, как и в каком виде. В такой крайне чувствительной сфере, как общение бизнеса с властью, факультативность исполнения этических требований и свободная интерпретация процедур взаимоотношений частного и государственного секторов с легкостью могут привести к полному пренебрежению этими требованиями и процедурами. Поэтому и нужен закон».

Вероятно, закон о лоббизме действительно внес бы ясность и прозрачность в лоббистскую деятельность и оформил рынок лоббистских услуг. Именно так рассуждает Андрей Бадер: «Закон о лоббизме мог бы быть полезен, чтобы сделать этот род услуг прозрачным, полностью понятным, чтобы ожидания были не нулевые и не заоблачные, чтобы можно было понимать, что, для чего и как можно достичь законными способами. Если будет закон, можно будет выйти и спросить, а кто и что может делать? И перед тобой структурированный рынок. Сейчас такого рынка нет. Поэтому закон о лоббизме был бы полезен. Но все стороны должны созреть, тогда и закон созреет. Навязанный сверху закон возможен, но он будет хуже работать. Принять его технически можно очень быстро, но поможет ли он делу и поможет ли он в деле защиты интересов — государственных и негосударственных?

Многие западные компании выступают за принятие закона о лоббизме. С другой стороны, ни у кого не хватает сейчас энергии и уровня приоритетности, чтобы за этот закон

взяться и продвигать его подготовку. Возможно, закон может в этой ситуации появиться не «снизу» (по инициативе бизнеса), а «сверху», по инициативе государства. При этом после принятия закона о лоббизме драматического изменения ситуации для западных компаний не будет, потому что они в подавляющем большинстве случаев делают все абсолютно законно и понятно. Все нас знают, и нет секретных договоренностей. Но продвигать закон о лоббизме западным компаниям неудобно. Это могло бы выглядеть как что-то навязанное великой стране извне. Инициатива должна быть с широкой базой из всех участников рынка — российских и иностранных, государственных и частных компаний».

Итак, закон о лоббизме — вещь весьма противоречивая. И несмотря на оптимизм представителей законодательной власти относительно перспектив скорого принятия такого закона, вполне может оказаться, что у нас не хватит сил на его принятие, как это случилось в Украине. Михаил Соколов рассказывает: «В Украине еще при Тимошенко была сделана попытка принять закон о лоббизме, который хоть как-то регламентировал бы эту сферу деятельности, вводил общепринятый и юридически значимый набор понятий. Она закончилась ничем. Я бы не искал глубоких причин неудачи. Скорее всего, с одной стороны, не было серьезных стимулов для того, чтобы принять этот закон, а с другой — любая его окончательная редакция, принятая большинством, создавала бы почву для спекуляций и критики власти. Ведь для широкой массы лоббизм — сомнительная вещь».

Самым сдержанным в оценках перспектив закона о лоббизме оказался Кирилл Бабаев: «Закон о лоббизме может только зафиксировать договоренность между властью и бизнесом, а договариваться власть и бизнес должны самостоятельно и цивилизованным путем».

Другими словами, закон — это закон, а жизнь — это жизнь.

ГЛАВА 14
Скандальные эпизоды

Принято считать, что «цивилизованный лоббизм», во-первых, предполагает доверительное сотрудничество бизнеса и власти.

Во-вторых, цивилизованный лоббизм предполагает соблюдения интересов всех участников лоббистского проекта, поиск компромисса между конкурирующими компаниями, между интересами отрасли и интересами государства.

В-третьих, цивилизованный лоббизм исключает коррупцию.

Можно ли назвать современный российский лоббизм цивилизованным — судите сами.

Словосочетание «цивилизованный лоббизм» у всех на слуху, но, по мнению Алексея Борева, цивилизованный лоббизм — это тавтология: «Очень часто проводится параллель между лоббизмом и коррупцией, выделяется «цивилизованный» и «нецивилизованный» лоббизм. Такие дискуссии, как правило, подогреваются просачивающейся в СМИ информацией о коррупционных скандалах. С точки зрения профессиональной практики словосочетание «цивилизованный лоббизм» — тавтология. Все виды взаимодействия с органами власти, необходимые для донесения до их сведения позиций заинтересованных организаций и выстраивания эффективной работы с ними, полностью находятся в рамках правового поля. Если под «нецивилизованным» лоббизмом понимается коррупция или другие виды правонарушений, то для их обозначения нужно использовать соответствующие термины».

Примерно такого же мнения придерживается и Евгений Рошков: «Я не различаю цивилизованный и не цивилизованный лоббизм. К сожалению, в околоджиаровском сообществе постоянно обсуждаются вопросы цивилизованного лоббизма и закона о лоббизме. Современный лоббизм отвечает потребностям текущего состояния общества и отражает процессы, происходящие в первую очередь в головах чиновников и представителей бизнеса. Я считаю, что цивилизованный лоббизм

в России де-факто состоялся, несмотря на сильный уровень коррупции. Например, сегодня тяжело представить, как российская компания высокого уровня будет платить взятку в министерство, которое ее регулирует. Это уже невозможно! Компании не надо это делать. Так не работает лоббизм крупных компаний. В западных компаниях, которые работают у нас в России, этот вопрос решен в принципе достаточно давно, и отдельные скандальные эпизоды только доказывают аксиому, что там все давно чисто. И учитывая то, что они задают профессиональную планку, являются основным воспитателем кадров на нашем рынке, то этот эффект распространяется далеко за пределы западных компаний».

Евгений Рошков поясняет, что в настоящее время в нашей стране уже сформировалась культура лоббизма, предполагающая использование определенных инструментов лоббизма: «За десять лет Россия сделала гигантский шаг вперед. Логика любого рынка, включая рынок лоббистских услуг, следующая: сначала рынок работает на критическую массу, а потом критическая масса работает на рынок. Все предшествующие годы российская экономика была направлена на то, чтобы создать критическую массу людей, которые работают в этой профессии на полную катушку, являются носителями знаний и культуры профессии. Сейчас, когда их набралось много, эти люди сами задают стандарты морали и нормы практики лоббизма, под которые вынуждены подстраиваться все другие — и новички, и чиновничий аппарат. Критическая масса набрана, и она тихо, эффективно и без стенаний работает над совершенствованием основных принципов и норм морали профессии. Большая часть этого класса была сформирована благодаря западным компаниям, взращена внутри них. Качество знаний и норм, которые эти люди распространяют, тоже достаточно высокое».

По мнению Марины Бортовой, культура лоббизма только формируется, и именно в отсутствии взяточничества заклю-

чается цивилизованный характер лоббизма: «В России нет школы лоббизма. Мы учимся на своих ошибках, и России еще только предстоит пройти путь к цивилизованному лоббизму. Необходимо помнить, что любой лоббизм, в том числе и цивилизованный, остается лоббизмом. Все прекрасно понимают: лоббист приходит отстаивать чьи-то интересы. Безусловно, должны быть ограничения лоббистской деятельности. Конечно же, необходимо бороться со взяточничеством. В отсутствии взяточничества и заключается цивилизованность. У лоббиста и чиновников все равно будут находиться общие интересы и точки соприкосновения, и благодаря этому люди будут что-то делать или не делать. Хотя есть чиновники, которые работают исключительно потому, что им интересно. Как правило, это молодые и амбициозные люди. Они не выходят за рамки своих задач, но в рамках своей ответственности отрабатывают на сто процентов и даже не помышляют предъявить кому-то счет за проделанную работу».

Культура цивилизованного лоббизма во многом зависит от чиновников и их стратегии взаимодействия с лоббистами. Это подчеркивает Олег Румянцев: «Необходимо учитывать профессионализм и этику наших контрагентов, лиц, принимающих решения в органах государственной власти, от которых зависит многое и в судьбе лоббизма. Здесь можно и нужно выдвинуть массу требований к органам государственной власти, к чиновникам. Важно, чтобы со стороны чиновников были правильно выстроены механизмы и философия взаимоотношений с бизнесом. Решается ли все «под ковром» и заранее обговариваются условия тендеров или решения принимаются на основе объективного отбора наиболее привлекательных предложений? Если лоббистов встраивают в процесс принятия законопроекта, то у чиновников и лоббистов должны быть прозрачные аргументы, основанные на экономических расчетах, на общем благе, на идее использования конкретных и объективных преимуществ компании во благо

всего общества, а не только самой компании. Ценность общего блага должна преобладать в процессе принятия решений. Это оградит общество от серьезных рисков, связанных с финансовыми просчетами и негативными социальными и экономическими эффектами».

Евгений Богомольный дает более четкое определение цивилизованного лоббизма: «Лоббисты включаются в работу, когда группе бизнеса или заинтересованным людям необходимо решить определенный вопрос на законодательном или исполнительном уровнях власти, но цивилизованный лоббизм исключает коррупцию».

Цивилизованный лоббизм предполагает не только качественный информационный диалог власти и бизнеса без взяток и коррупционных схем, но и цивилизованное поведение на конкурентном рынке.

Андрей Бадер определяет цивилизованный лоббизм как защиту и продвижение интересов того или другого участника рынка законными способами на основании учета интересов всех участников переговоров. «Без учета интересов всех участников нет успеха! Даже если удается что-то продавить, то впоследствии это окажет негативное влияние. Лоббизм всегда построен на здравом смысле и совпадении интересов, которые нужно уметь в нужном месте и в нужное время свести. Это как шахматная игра», — конкретизирует он.

Далее он объясняет, что в цивилизованном лоббизме оптимальны долгосрочные отношения: «Я считаю, что цивилизованный и открытый разговор о взаимодействии власти и бизнеса, которое общество часто демонизирует (и называет слишком прямолинейно — «лоббизм»), полезен и рынку, и сообществу лоббистов, и компаниям, которые лоббисты представляют, и обществу (которое должно понимать, что такое цивилизованный лоббизм), и государству (которое должно понимать, что происходит, и быть уверено в прозрачности отношений). Правильнее говорить не о лоббизме, а об отно-

шениях с государственными регулирующими органами, связанных с продвижением чьих-то конкретных интересов — компаний или (чаще) целых отраслей. Мы искренне верим, что краткосрочная выгода для одной компании за счет существенного проигрыша других неустойчива. Можно выиграть один раз, но после этого придется долго «выправлять» негатив и жалеть об этом».

Евгений Корчевой утверждает, что цивилизованный лоббизм отличается от взяточничества тем, что приходится находить компромисс с другими игроками на рынке: «Обычно лоббисты отстаивают не свой персональный интерес, а интерес группы компаний. Это может быть вертикальная группа, может быть горизонтальная, сфера интересов. Общество большое и разнонаправленное, и для того, чтобы оно услышало потребности определенного бизнеса, его игрокам необходимо объединяться. Когда есть общий интерес, благодаря усилиям лоббистов складываются коалиции. Бывают формальные коалиции и неформальные, когда лоббист в процессе своей деятельности отвечает на запросы разных игроков рынка. Это умение часто необходимо в работе цивилизованного лоббиста.

Когда был кризис, многие специалисты в зарплате потеряли, а лоббисты — нет. Государственный сектор стал доминировать, деньги и правила стали меняться, соответственно, у лоббиста прибавилось работы и выросли зарплаты. Когда рынок нормально развивается и государство не вмешивается, нет предмета для лоббизма и нет спроса на людей, которые умеют обращаться с властью».

По мнению Даниила Бримана, цивилизованный лоббизм предполагает системный подход к работе лоббиста, исключающий коррупцию и требующий последовательного формирования имиджа компании в органах государственной власти. Только такая работа, считает Даниил Бриман, позволяет наладить эффективные взаимоотношения с властью. Он говорит:

«Институт лоббизма в России еще не сформировался. В то же время в Москве сегодня достаточно много филиалов западных фирм, специализирующихся на GR. Это как раз признак того, что лоббизм в России приобрел цивилизованные черты — они (западные компании) не стали бы работать в иных условиях. Хотя надо признать, что уровень «черного» GR в России еще высок.

Современный лоббизм в России представляет собой некий гибрид западных подходов и российской практики, которая, к сожалению, предполагает не всегда легальные методы отстаивания своих интересов. Отсутствие политической конкуренции позволяет некоторым чиновникам чувствовать свою безнаказанность, что как раз и подпитывает коррупцию и «черный» GR.

Цивилизованный лоббизм не противоречит действующему законодательству и законам корпоративной этики. Очевидно, что лоббизм, построенный на противозаконных схемах или действиях, в долгосрочной перспективе менее надежен, поскольку зависит от конкретных людей и персональных связей, которые легко потерять.

В то же время цивилизованный лоббизм предполагает систематическое и последовательное формирование имиджа компании в среде органов государственной власти и других заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Он включает в себя выявление противников и сторонников и работу с ними, поиск аргументации в поддержку твоей позиции по тем или иным вопросам, включая мнения независимых экспертов. Сюда же входит постоянное общение с ключевыми лицами в структуре госорганов с целью проинформировать их о тех или иных последствиях, которые может нести какое-то их решение или инициатива. А также то, что обозначают термином «корпоративная социальная ответственность», — проактивные действия компании по решению важных общественных задач. Таким образом, при правильно выстроенном ци-

вилизованном взаимоотношении с госорганами компания становится для чиновников партнером и экспертом в своей области, а не «дойной коровой», или «врагом государства».

К числу инструментов цивилизованного лоббизма Даниил Бриман относит открытые и прозрачные способы доведения до чиновников, принимающих важные для бизнеса решения, мнений и аргументов. «А нецивилизованный лоббизм — это коррупция, шантаж, «покупка кресел» в органах власти. Это очень узкая и опасная тропинка, хоть иногда и короткая. Очевидно, тот, кто хочет стать профессиональным лоббистом, должен выбрать первый путь, более тернистый, но надежный», — подчеркивает Даниил Бриман.

Кроме того, цивилизованный лоббизм, отмечает Даниил Бриман, подразумевает построение положительного имиджа компании в глазах представителей органов государственной власти, а такой имидж нельзя построить, преследуя исключительно интересы максимальной прибыли для бизнеса любой ценой: «Компания должна быть «ответственным гражданином» своей страны: соблюдать законы, исправно платить налоги, обеспечивать достойные условия труда и компенсационный пакет своим сотрудникам, заботиться об окружающей среде, создавать благоприятные условия для жизни того района, региона, в котором она работает. Это включает в себя и социальные, и благотворительные проекты, и поддержку значимых местных мероприятий. К компании, которая ведет свой бизнес, основываясь на этих принципах, отношение со стороны власти будет более уважительным, лояльным. И наоборот, компания, которая эти принципы нарушает, провоцирует чиновников на вымогательство и попадает в порочный круг коррупции».

Олег Калинский, комментируя содержание цивилизованного лоббизма и его перспективы, констатирует, что процесс введения более прозрачных процедур взаимодействия бизнеса и власти в российском бизнесе идет достаточно активно:

«Сегодня многие компании разрабатывают и внедряют внутренние политики поведения для своих сотрудников в разных ситуациях: как работать с клиентами, как работать с поставщиками, как работать со СМИ, как работать с органами государственной власти. И, на мой взгляд, это очень правильная и дальновидная стратегия». По его мнению, скоро в России будут глубже понимать истинную ценность настоящих профессионалов в области взаимодействия с органами государственной власти, которые по праву смогут гордиться своей профессией и не бояться называть себя лоббистами или джиарщиками: «И чтобы это произошло скорее, нам всем, представителям сектора GR, самим нужно как можно больше рассказывать о своей профессии, рассказывать более молодым коллегам, студентам о том, чем мы занимаемся, почему наша профессия интересна и увлекательна».

Золотые слова.

ЧАСТЬ 4
СЕКРЕТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оказывается, семья, любовь, дружба, искренность являются для многих лоббистов главными жизненными ценностями, которые напитывают повседневную жизнь силой, придают уверенность в завтрашнем дне и провоцируют на производственные подвиги.

Анатолий Аксаков:
«Я вырос в огороде...»

Я родился в деревне. Вырос в огороде. За огородом было футбольное поле, и мне хотелось гонять мяч, играть в футбол, а я копал, трудился в поте лица. Потом торговал на рынке выращенными овощами и фруктами. Зарплаты родителей не хватало. Продавая урожай, на практике узнавал азы рыночной экономики и переговорных процессов. Помню, как обиделся, когда в пятом классе в Ялте продавал огурцы и продавец сказал, что я хороший спекулянт. Слово «спекулянт» было тогда ругательным.

Я был лоббистом со школьного возраста. Это в моем характере. В школе продвигал и реализовывал идею «политбоев». Был председателем совета дружины, секретарем комсомольской организации. Мне всегда нравилось быть лучшим. Если я участвовал в соревнованиях по бегу, то побеждал. Для этого вставал каждый день ранним утром и пробегал вдоль моря несколько километров.

В четвертом классе в Крыму я работал в научно-исследовательском хозяйстве, где методом скрещивания создавались новые сорта винограда. Сотрудники хозяйства привлекали к работе детей, которые могли своими маленькими пальчиками опылять цветы винограда одного сорта пыльцой

винограда другого сорта. Чтобы участвовать, мне пришлось выдержать конкурс. Моя первая зарплата составила семь рублей. Родители мне разрешили потратить деньги на себя. Деньги, заработанные трудом, ценились мной очень высоко. В общественном сознании того времени образ тех, кто выращивает и торгует на рынке, был негативным. Счастья от денег, вырученных на рынке от продажи, я не ощущал.

С раннего детства думал, что у меня есть великое предназначение и его надо реализовать. Интуитивно шел к этому предназначению. Всегда хотел приносить людям радость и счастье, но не давая им деньги, а предлагая возможности и создавая условия для самореализации. Считаю, что миссия каждого человека, наделенного властью и богатством, — создавать условия для того, чтобы все люди могли реализовать свое предназначение.

Как депутат от Чувашии, я лоббирую интересы избирателей республики — выделение ресурсов на социальные проекты республики. В своей лоббистской деятельности на первое место ставлю продвижение тех законов, которые могут быть полезны населению всей нашей страны. Как председатель Ассоциации региональных банков России, лоббирую интересы банковского сообщества, поддерживаю законопроекты, направленные на формирование гармоничной и эффективной банковской системы, выступаю против законопроектов, которые препятствуют ее развитию. При этом противостою тем законопроектам, которые могут быть интересны банкам для реализации интересов их бизнеса, но противоречат интересам государства и общества в целом.

Наука — это область, в которой я себя не реализовал. Буду писать докторскую диссертацию. Возможно, что не смогу ее защитить, но постараюсь. Мне уже много раз предлагали помощь в защите диссертации, но я хочу все сделать сам. Я знаю, что надо выстрадать, но и заработать любую позицию.

Любовь — главная ценность жизни, а семья и дети — один из результатов любви. Мое главное достижение — это мои сыновья. Главная моя ошибка заключается в том, что их только два, а должно было быть больше. Жена у меня от Бога. Она красивая, умная, помогает мне мудрыми советами. Любовь с годами становится сильнее, более содержательной, страстной, глубокой.

Анатолий Геннадьевич Аксаков родился 28 ноября 1957 года в поселке Ермолаево Кумертауского района Башкирской АССР. В 1975 году окончил среднюю школу. В 1975–1977 годах работал слесарем и рабочим-аппаратчиком на химзаводе. В 1983 году окончил экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, защитил кандидатскую диссертацию. В 2005 году окончил Дипломатическую академию МИД РФ с присуждением квалификации «специалист в области международных отношений». С 1986 года преподавал в Чувашском государственном университете, доцент кафедры экономической теории и рыночного хозяйства. В 1994–1996 годах — депутат Государственного совета Чувашской Республики. В 1997–2000 годах — заместитель председателя Кабинета министров, министр экономики Чувашской Республики.

Под руководством А.Г. Аксакова разрабатывались республиканские программы, нацеленные на сохранение экономического потенциала Чувашии: в начале 1990-х годов — программа перевода Чувашии на рыночные отношения; в 1998 году — антикризисная программа, позволившая увеличить объемы промышленного производства, погасить долги по социальным выплатам и заработной плате; в 1999 году — Программа социально-экономического развития Чувашской Республики на среднесрочную перспективу, которая позволила республике при отсутствии месторождений стратегического сырья стать одним из самых динамичных регионов.

В 1999–2003 годах А.Г. Аксаков был депутатом Государственной думы РФ третьего созыва, заместителем председателя Ко-

митета по экономической политике и предпринимательству, в 2003–2007 годах — депутатом Государственной думы РФ четвертого созыва от Чебоксарского одномандатного избирательного округа, заместителем председателя Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам. С 2007 года и по настоящее время — депутат Государственной думы РФ пятого созыва от партии «Справедливая Россия», член Комитета по финансовым рынкам.

19 октября 2006 года был избран президентом Ассоциации региональных банков России. Член правления Российского союза промышленников и предпринимателей.

А.Г. Аксаков — автор ряда научных работ по проблемам экономического и социального развития Чувашии и России.

Награжден орденами «За заслуги перед Отечеством» I и II степени, «Почетным знаком Петра Великого». Имеет почетное звание «заслуженный экономист Чувашской Республики».

Женат, имеет двух сыновей, Дмитрия и Александра.

Владимир Аксенов: «Нам приходилось работать в условиях жестких информационных атак»

В начале 1990-х годов, когда рухнул Советский Союз и открылись новые возможности, я решил искать работу в российском представительстве какой-нибудь испанской или французской компании (это были мои рабочие языки), но совершенно случайно попал в одну из первых команд американской Coca-Cola. Нас было всего десяток сотрудников в то время. Мы начинали работу в офисе Макдоналдса в центре Москвы. Генеральным директором был Крейг Кохон — молодой динамичный американец, сын старшего вице-президента Макдоналдса, который и привел эту компанию в Россию. Кохон говорил, что если к сорока годам не получит Нобелевскую премию, то будет считать, что проживет жизнь зря. Нобелевскую премию он так и не получил, но, слава богу, прекрасно себя чувствует.

Однажды, в 1993 году, на фоне очередных финансовых проблем проходило заседание российского Совета Безопасности, которое показали по всем основным мировым телеканалам. За столом сидели Б. Ельцин и другие лидеры страны, а перед каждым из них стоял набор из трех бутылок Coca-Cola. Члены Совбеза обсуждали пути выхода из создавшейся ситуации, и картинка с напитками была показана по всему миру. Мои коллеги потом писали: «Ну ты даешь! В Кремль попал!» Для нас это было большое событие.

При моем участии открылся первый завод Coca-Cola в Солнцеве. Приходилось разрешать самые разные ситуации, начиная с уровня префектуры и заканчивая президентской администрацией. Coca-Cola дала мне хорошую школу. Сейчас Coca-Cola во многом изменилась. Раньше ни я, ни мой начальник не могли выступить с заявлением для прессы, не согласовав это с руководством в Атланте или Осло, где находилась тогда региональная штаб-квартира компании.

Когда через два с половиной года я перешел в British American Tobacco (BAT), то увидел, что там совершенно другие правила. В BAT придавалось большое значение российским проблемам, естественно, с учетом глобального видения ситуации.

В «БАТ-Россия» я проработал более двенадцати лет, сначала в качестве директора по корпоративным отношениям и члена совета директоров компании, а затем пару лет — советником управляющего директора. За это время компания стала лидером российского табачного рынка в области GR.

Нам в «БАТ-Россия» удалось убедить правительство и депутатов в целесообразности введения в России смешанной системы взимания акцизов, которая успешно действует в Европе уже многие годы. Вся табачная отрасль разделилась на два лагеря: с одной стороны, «БАТ-Россия» и практически все российские компании, с другой — российские подразделения Philip Morris, Japan Tobacco International и некоторые

мелкие компании. Об этих баталиях многое написано, но, думаю, далеко не все...

Нам приходилось работать в условиях крайне жестких информационных атак. Не гнушались некоторые из наших оппонентов подтасовками и даже провокациями. Так, был распространен якобы подготовленный нами документ по влиянию на российские властные структуры. Мне не нужно, особенно по прошествии многих лет, что-то доказывать. Скажу лишь, что мы в «БАТ-Россия» действовали всегда строго в рамках законодательства, международных правил деловой этики. А по другому и быть не могло — нас немедленно уволили бы из компании, попытайся мы использовать практику некоторых российских коллег. Теперь в России уже много лет работает европейская акцизная система, которая полностью доказала свою эффективность, гибкость и прозрачность. И правительство, и налоговые органы, и все табачники, включая наших бывших оппонентов, сейчас полностью ее поддерживают. Времена табачных баталий ушли в прошлое...

После ухода из «БАТ-Россия» я работал консультантом в российском подразделении компании Ernst&Young. Занимался разными вопросами взаимодействия с органами власти, в том числе по проблематике Совета по иностранным инвестициям при Правительстве РФ. Совет состоял из представителей тридцати компаний, которые активно инвестировали на российском рынке и, естественно, были заинтересованы в создании позитивного инвестиционного климата в стране.

Последний год я был старшим партнером в российском офисе компании «EPPA-Европейские консультанты». И параллельно, «для души», президентом двух ассоциаций — Ассоциации рекламодателей и Межрегиональной лиги защиты потребительского рынка от поддельной и некачественной продукции. И Ассоциация, и Лига цивилизованным путем отстаивают интересы бизнеса в органах государственной власти.

Владимир Константинович Аксенов родился 23 декабря 1948 года в Оренбургской области. Окончил Московский государственный институт международных отношений (МГИМО) и Дипломатическую академию МИД СССР.

После окончания института двадцать лет проработал в Министерстве иностранных дел СССР. В 1993 году начал работать в российском подразделении компании Coca-Cola — вначале в московском, а затем в региональном офисе в качестве менеджера по внешним связям.

С 1995 года работает в компании «БАТ-Россия». С 1996 года — директор по корпоративным отношениям. С 2006 года -- советник управляющего директора «БАТ-Россия», член совета директоров «БАТ-Ява» и «БАТ-СТФ».

В.К. Аксенов -- вице-президент Российского отделения Международной рекламной ассоциации, член попечительского совета Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник», член исполкома Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО).

В.К. Аксенов — автор ряда печатных работ, в частности статей в журнале «PR-Диалог» и др.

Владеет испанским, английским, французским языками.

Увлекается цифровой фотографией, любит путешествовать, ходить в театр, слушать музыку, читать книги.

Женат.

Кирилл Бабаев: «Самоучки вроде меня постепенно уйдут из пиара»

Если бы в 1999 году кто-нибудь сказал мне, что я буду заниматься пиаром, я бы, наверное, выронил из рук студенческий билет вместе с мясным пирогом, который по этому билету можно было получить в столовой МГИМО. И уж только потом задал бы вопрос: «А что это?»

Именно так в России в пиар приходили люди, получившие самое разное образование. В моих дипломах было написано «Востоковедение» и «Международные отношения» (впоследствии к ним прибавился и «Финансовый менеджмент»), но это не мешало мне числиться специалистом по связям с общественностью сперва в группе «Сибирский алюминий» (ныне «Базовый элемент») Олега Дерипаски, а затем вице-президентом по ним же в Группе МДМ Андрея Мельниченко. И считать себя специалистом в области пиара ровно настолько, чтобы в 2003 году, в возрасте двадцати пяти лет, издать первое пособие по корпоративным связям с общественностью, по которому и сейчас, насколько мне известно, преподают в вузах страны.

Еще в те годы была такая увлекательная азартная игра под названием «Выборы». В нее играли предприимчивые молодые люди авантюрного склада ума, отправлявшиеся из Москвы и Петербурга в отдаленные регионы страны, чтобы забивать головы избирателей хитроумными комбинациями, убеждающими, что губернатором или мэром города может стать только один-единственный человек. Для меня таким регионом стал Мурманск, где я с 2003 по 2004 год служил придворным политтехнологом при областном правительстве. Итогом стали победа действующего губернатора на выборах, язва желудка и крайне угнетающее представление о жизни российской глубинки, вылившееся в публикацию еще одного пособия для студентов.

С 2004 по 2010 год в консорциуме «Альфа-Групп» я занимался последовательно связями с государственными органами, международным пиаром и сопровождением инвестиционных проектов — в процессе выяснилось, что это одно и то же. Благодаря этой компании и ее акционерам мое представление о российских олигархах существенно улучшилось, что позволило сохранить добрую память о десяти годах, проведенных в профессии.

В 2010 году я перешел на работу в Институт языкознания Академии наук, где наконец почувствовал, что могу заниматься настоящим делом своей жизни.

Хочется надеяться, что самоучки вроде меня постепенно уйдут из пиара, так же как ушел и я, закономерно уступив место настоящим профессионалам.

О цели. Для меня работа в сфере взаимодействия бизнеса с органами власти является ступенью в процессе движения вперед. Так и работа лоббиста порой представляет собой цепочку поступков, которые должны привести к ожидаемому результату — процветанию бизнеса, на который лоббист работает. У меня цель возникает в виде мечты: некоторые люди считают, что мечта может так и остаться мечтой, а другие считают, что реализация мечты — это вопрос правильно подготовленного плана. Я отношусь ко вторым. Я прихожу к выводу, что именно мне было бы интересно сделать, и начинаю думать, как это можно сделать. Так появляется план. А если есть правильный план, то цель будет обязательно реализована. Мне интересно пробовать свои возможности и достигать успеха в разных направлениях деятельности, чтобы доказать себе, что «и это я тоже могу». Для большинства людей успех — это положение в обществе или деньги. А для меня это лишь некоторые составляющие цели.

А цель — значительно больше.

Кирилл Владимирович Бабаев родился 30 мая 1978 года в Москве.

Закончил МГИМО и Академию народного хозяйства, кандидат филологических наук по сравнительно-историческому языкознанию.

С 1999 года К.В. Бабаев работал на руководящих должностях в различных российских финансово-промышленных группах, отвечая за вопросы корпоративных коммуникаций и связей с органами власти в России и за рубежом. Был вице-

президентом Группы МДМ, компании «Еврохим», вице-губернатором Мурманской области, старшим вице-президентом консорциума «Альфа-Групп».

В настоящее время К.В. Бабаев — советник ряда крупных российских и зарубежных корпораций. Автор ряда пособий по практике работы с общественностью и политических технологий, а также многих научных статей и монографий.

Андрей Бадер: «Новый мир дал мне новый шанс»

Сейчас, когда я (очень редко) захожу в мой институт на похороны и на праздники, я чувствую, что ни о чем не жалею. Ни о том, что работал в Академии наук больше десяти лет, ни о том, что сейчас происходит в моей жизни. Не жалею о том, что так много было вложено в работу с экзотическими языками, которые сейчас вроде бы не нужны, что многое прошло навсегда и забылось. Жалеть никогда ни о чем не надо. Там мне было хорошо, и здесь мне хорошо. В нашей жизни хорошо живет тот, кто получает удовольствие в напряженной повседневности и умеет качественно отдыхать. Успешными в любом деле становятся не те, кто очень много работает, а те, кто правильно расставляет приоритеты для себя, для работодателя, для партнеров, находит общие интересы и умеет отдыхать, перевернув прожитую страницу. Такие люди более успешны, чем те, которые просто очень стараются.

Я всегда старался работать хорошо и верно служить делу, которое выбрал. По образованию я — иранист, специалист по Среднему Востоку. Специализировался на группе иранских языков, когда-то знал девять языков (восточных и западных). Сейчас это забывается, конечно. Окончил МГУ, затем был в аспирантуре и работал в Институте востоковедения Академии наук СССР, которым в свое время руководил Е.М. Примаков. Кандидат наук, автор более чем ста статей, опубликованных в России, Западной Европе, США и даже Японии. Довелось

преподавать несколько лет в Сорбонне, работать по проектам ЮНЕСКО в Средней Азии, на Ближнем Востоке, в странах бывшего Советского Союза.

В середине 1990-х годов изменилась страна, изменилось все, и старой работы просто не стало. Это привело меня в новую жизнь — как и многих моих товарищей. Произошел совершенно не драматический и не болезненный для меня переход. Пришлось подать свое резюме в ряд кадровых агентств. Мое резюме в неполную страницу всем не нравилось, потому что там не было реального опыта работы в коммерческих структурах, и при этом я был over-skilled — имел слишком высокую квалификацию, но не в той области, что нужно. Но в результате меня пригласили на работу в Procter&Gamble на самую низшую менеджерскую должность. В принципе новый мир, на который многие променяли свою жизнь после жизни госслужащего, дал мне новый шанс. Работодатели понимали, что я «экзотический фрукт», что у меня нет опыта, но есть общая сообразительность, и они дали мне шанс. Мне было тогда тридцать три года. Работал я в Procter&Gamble восемь лет. Потом довелось поработать в компании Alcoa, в которой я дослужился до генерального директора российского подразделения. К обеим компаниям отношусь с большим уважением.

Я искренне считаю, что у каждого человека есть более одной линии в карьерном развитии. Примерно у половины людей есть возможность испытать и быть успешными в нескольких совершенно разных видах деятельности. Примерно половине людей дано свыше кардинально менять свою жизнь. Почти всегда можно драматически менять род занятий, как это сделал я в начале девяностых годов, как это делали многие другие.

Также всегда надо помнить, что жизнь — «равнопрочная», и нельзя сделать одну ее часть успешной за счет другой.

А вообще надо стараться быть нормальным, открытым человеком в любой, даже сложной обстановке. Очень помогает.

Андрей Николаевич Бадер родился 23 января 1963 года в Москве. По образованию — востоковед (иранист), окончил МГУ им. М.В. Ломоносова и защитил кандидатскую диссертацию в Институте востоковедения Академии наук СССР. Автор примерно ста научных публикаций. Работал в нескольких институтах Академии наук, а также за рубежом в национальных и международных организациях (Франция, Великобритания, страны Средней Азии и Ближнего Востока).

Имеет многолетний опыт работы в области управления корпоративными вопросами, правительственными связями, социальными программами и отношениями со СМИ и общественными организациями в ведущих международных компаниях (Procter&Gamble, Alcoa, Nestlé). В Nestlé отвечает за работу по указанным направлениям на региональном, национальном и международном уровне (в группу компаний Nestlé в России и странах СНГ входят представительства в 11 странах и 14 производственных предприятий).

Хобби — фотография.

Марат Баширов: «Самый главный учитель — это текущая работа»

В профессию GR-менеджера я пришел из политического консалтинга. Начинал постигать азы еще в Ижевске, где родился. После окончания вуза я по «комсомольской путевке» (была такая форма разнарядки) с 1987 по 1991 год работал участковым инспектором милиции в районе, в котором каждый десятый житель был судим. Там и началась моя карьера политического консультанта.

В 1990 году я был избран депутатом Октябрьского районного совета в городе Ижевске. Это был мой первый опыт проведения выборной кампании и общественной работы. В 1992 году в стране проходили бурные политические события, и я оказался внутри процесса. Участвовал в серии выборных кампаний в Москве, в Киеве, в моей родной Удмуртии.

В 2000 году переехал в Нижний Новгород, где создавался крупный медиахолдинг. Я в какой-то момент осознал, что PR, выборы, СМИ уже не приносят мне должного удовлетворения. И уже тогда понимал, что корпорациям потребуется консалтинг по вопросам GR. В тот момент я возглавлял направление пресс-службы в администрации Нижнего Новгорода. Поэтому, когда мне в 2004 году один из акционеров группы «Ренова» Александр Леонидович Зарубин предложил попробовать себя в корпорации в области джиара, я согласился. Тогда в группе «Ренова» возник Институт корпоративного развития, который взял на себя функцию управления нематериальными активами компании. Это были отношения с госорганами, благотворительность, кадровая и региональная политика. Через три года из управляющей компании «Ренова» я перешел в бизнес-единицу «КЭС-Холдинг», где начал создавать GR-блок. Тогда я ничего не понимал про тепло, электрическую энергию, турбины, сети, рынок мощности, тарифы. Прошел обучение в Академии народного хозяйства по программе «Реформирование и развитие ЕС в России». Занялся самообразованием, как Михайло Ломоносов. Но самый главный учитель — это текущая работа. Она ставит ежедневно разнообразные задачки, решить которые можно только при системном подходе и командой. Сейчас я уже второй год хожу на курсы MBA по GR в МГУ. И скажу откровенно, многое из того, что мне читают в теории, я уже оцениваю с точки зрения «работает — не работает на практике».

Работая в сфере лоббизма, особенно ценишь искренность, обязательность и, конечно, умение разделять работу и личную жизнь. Я, например, не люблю играть в футбол с «нужными людьми». Самый большой страх — это возврат к плановой экономике в ее советском понимании. Тогда лоббисты назывались «толкачами» и ездили по стране с ящиками колбасы и коньяка. А я столько не выпью, так что придется менять профессию.

Марат Фаатович Баширов родился 20 января 1964 года в Ижевске. Окончил Ижевский механический институт (факультет «Приборостроение») по специальности «инженер-конструктор-технолог радиоэлектронной аппаратуры». В 1987 году был назначен инструктором Октябрьского райкома ВЛКСМ, в том же году направлен на службу в органы МВД в Октябрьский РОВД Ижевска.

С 1991 года — депутат Октябрьского районного Совета народных депутатов, председатель комитета по правопорядку, потом — заместитель председателя Октябрьского районного Совета народных депутатов. С 1994 года — помощник депутата Совета Федерации ФС РФ, председателя Комитета по международным делам В.Н. Подопригоры. С 1997 года — генеральный директор компании «Имидж-контакт 18» (входит в состав консалтинговой группы «Имидж-контакт»). С 2003 по 2004 год — заместитель начальника управления общественных связей, руководитель пресс-службы губернатора Нижегородской области. С апреля 2004 года — советник генерального директора ЗАО «Ренова». С мая 2005 года возглавляет Дирекцию региональных проектов Института корпоративного развития. С февраля 2008 года — старший вице-президент по стратегическим коммуникациям и региональной политике ЗАО «КЭС».

Ирина Бахтина: «Яркому человеку всегда хватает завистников»

Школу я закончила с золотой медалью, университет — с красным дипломом. Образование — журналист-международник. Окончила Дальневосточный государственный университет, изучала два языка — английский и китайский.

Начала работать после первого же курса и работала все время, пока училась. В 1993 году в газете «Тихоокеанский курьер» вела колонку международных новостей Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). В 1995 году стажировалась

в Японии, изучала систему массовых коммуникаций, наглядно поняла, что с точки зрения электроники и техники у них давно уже XXII век, а в написании текстов — все еще XVIII (все жутко зарегулировано и сложно).

Потом сделала свою телевизионную программу в Российской вещательной корпорации. Спустя некоторое время мне, второкурснице, пришлось оттуда уйти, а программу «подарить» старшим коллегам! Подобными историями может «похвастать» каждый, кто чего-то сам добился в этой жизни, сломал стереотипы (ведь никто не верил, что мне, девятнадцатилетней студентке, удастся поставить в эфир полноценную еженедельную программу). Ах, если б не наши вечные критики, наши самые заклятые «поклонники», где бы мы были? Они заставляют нас двигаться по жизни!

Потом я перешла на работу в редакцию новостей (делала сюжеты и вела ежедневную информационную программу) на Приморском коммерческом телевидении (ПКТВ, тоже совместное, только российско-корейское, было предприятие). После четвертого курса ушла в службу советников губернатора Приморского края, к талантливому журналисту и политологу Герману Звереву. В 1998 году, после отставки руководителя, перешла в местный филиал московского банка в качестве помощника директора по связям со СМИ. Имя банка известно многим — «СБС-Агро». В кризис 1998–1999 годов были стычки с разъяренными вкладчиками, и мне как пресс-секретарю приходилось «брать огонь» на себя, руководство в этих процессах не участвовало.

В 2000 году я ушла в табачную компанию Philip Morris, где пополнила свой профессиональный багаж (к тому времени Media Relations, Crisis Management) функцией GR. Также отвечала за PR и внутренние коммуникации на Дальнем Востоке. С нуля устанавливала отношения компании с органами власти и общественными организациями во многих субъектах Российской Федерации, продвигала наши идеи,

культурные и спонсорские проекты. Через два с лишним года меня повысили — назначили начальником по Сибири и Дальнему Востоку и перевели в Новосибирск, где я проработала полтора года.

Тогда мы при помощи Ассоциации менеджеров России (АМР) создали в Новосибирске Общественный совет «Социальное партнерство», который действовал при губернаторе Новосибирской области, и сделали замечательный совместный проект сибирского бизнеса «Уникальный ресурс Сибири», направленный на поддержку талантливых студентов ведущих вузов региона. Участники проекта на основании наших брифов разрабатывали свои мегапроекты, а мы (бизнес) финансировали реализацию проектов-победителей. Самых талантливых студентов брали к себе на стажировку, организовывали посещение наших предприятий в других регионах страны, показывали, как работают наши фабрики, наши офисы.

Потом меня перевели на работу в Санкт-Петербург — там я, правда всего полгода, отвечала за внешние и внутрикорпоративные коммуникации на крупнейшей и современнейшей в Восточной Европе табачной фабрике — «Филипп Моррис Ижора». С 2006 по 2008 год я возглавляла уже все направление по работе со СМИ, по внутренним коммуникациям и (позднее) связям с общественными организациями Philip Morris International в России и Беларуси (Москва).

А с сентября 2008 года я — директор по корпоративным отношениям Unilever в России, Украине и Беларуси.

В жизни мной всегда двигало опасение, что я, возможно, занимаю чье-то место, что кто-то другой мог бы делать лучше, чем я, и отсюда — постоянное стремление доказать, что я способна сделать все лучше кого бы то ни было. Может быть, именно поэтому на протяжении последних десяти лет я слишком многим жертвовала ради карьеры и профессионального роста. Я постоянно ломала свой привычный жизненный

уклад. Во Владивостоке к двадцати трем годам мне было достаточно легко и комфортно — после работы на телевидении и в администрации края со знакомствами на всех уровнях и во всех сферах, множеством друзей, отличной квартирой в центре города; я не без оснований могла чувствовать себя «звездой» местного PR и GR. Казалось бы, можно было всему радоваться, но я прожила в новой квартире ровно две недели и переехала в Новосибирск, где поселилась в съемной квартирке у центрального рынка. Были дни, когда в Новосибирске мы с коллегой (тоже иногородней) по выходным пекли печенье на огуречном рассоле, так как больше есть было нечего: вся зарплата ушла на наряды, подарки родне, выплату очередной ипотеки, и в чужом городе деньги в долг взять просто негде. Были ночи, когда из Томска в Красноярск едешь в поезде на верхней полке (купе отсутствует в принципе, хорошо еще, что вагон плацкартный, а не общий!), потому что твою нижнюю уже заняли, спишь, естественно, не раздеваясь, сумка под головой — да какой там сон! — всю ночь слушаешь слезные истории попутчиков. Или прилетаешь в... Магадан, например, где еще не бывала, поэтому дорогу из аэропорта в город представляешь себе весьма смутно. В аэропорту берешь такси, а в дамской сумке наличные деньги на командировку в достойном количестве (с карточками туда ехать было бессмысленно), едешь и думаешь: «Сейчас в овраге закопают или все-таки до города довезут?» Или на Камчатке сидишь в Петропавловске, или на Сахалине, когда второй день (хорошо, не вторую неделю) нелетная погода, в гостинице номера закончились, и едешь ночевать к местному дистрибьютору домой, где он тебе стелет раскладушку на кухне (поверьте, лучшая альтернатива ночевке в переполненном местном аэропорту)... В общем, в какой-то момент понимаешь, что уже хватит жертв, пора остановиться, освоиться с полученными впечатлениями, которых и на две жизни достаточно.

А еще — всегда было и есть понимание, что свою работу надо делать честно и качественно. Если даже я уйду из жизни, не выполнив своего предназначения, а сделав только то, что я сделала для майонеза, маргарина или табака, то это тоже неплохо, хотя с моим журналистским прошлым я могла бы уже сто раз книгу написать... И не одну.

Ирина Сергеевна Бахтина родилась 5 декабря 1975 года. В 1997 году окончила Дальневосточный государственный университет, по специальности журналист.

С 1993 по 1996 год работала корреспондентом отдела новостей Азиатско-Тихоокеанского региона в редакции газеты «Тихоокеанский курьер», автором и ведущим телевизионных программ Российско-Австралийской вещательной корпорации, корреспондентом и ведущей программы новостей Приморского коммерческого телевидения во Владивостоке.

С 1996 по 1998 год была помощником руководителя административного департамента Администрации Приморского края, а до 2000 года — помощником директора по связям со СМИ и рекламой Приморского регионального филиала АКБ «СБС-Агро».

С 2000 по 2008 год работала в Philip Morris. Сначала специалистом по внешним и корпоративным связям на Дальнем Востоке (Владивосток), затем начальником по внешним и корпоративным связям в Сибири (Новосибирск), в конце — главным специалистом, начальником и управляющим по связям со СМИ и внутрикорпоративным коммуникациям Северо-Западного региона России (Санкт-Петербург) и управляющим по связям с общественностью и корпоративным коммуникациям в Москве.

С сентября 2008 года и по настоящее время работает в «Юнилевер Русь» в Москве в качестве директора по корпоративным отношениям Unilever в России, Украине и Беларуси.

Была членом Приморского краевого общественного совета по рекламе во Владивостоке, заместителем председателя Сибирского межрегионального общественного совета «Социальное партнерство» в Новосибирске, членом Ассоциации менеджеров России.

С 2009 года — член правления некоммерческого партнерства «Лига защиты потребительского рынка от поддельной и некачественной продукции», член правления Ассоциации производителей парфюмерии, косметики и бытовой химии.

Имеет награды: почетный знак «Деловая женщина региона» Хабаровского краевого союза женщин за вклад в общественно-политическую деятельность Хабаровского края (2002), почетный диплом главы администрации Новосибирской области за вклад в продвижение идеи социальной ответственности бизнеса на территории Сибири (2004), Recognition for Excellence Award Philip Morris International (2003, 2005, 2007), почетный знак «За заслуги перед профессиональным сообществом» Союза журналистов России (2008), Национальная премия «Медиаменеджер России-2009» в номинации «Корпоративные коммуникации и корпоративные СМИ» (2009).

Автор ряда публикаций, в том числе цикла материалов о корпоративной социальной ответственности в сибирской прессе (ежемесячный журнал «Бизнес-Мост», деловой еженедельник «Сибирский капитал», общественно-политический еженедельник «Эпиграф», областной депутатский радиоканал «Слово», 2003–2004 годы). Вела цикл семинаров о корпоративной социальной ответственности для студентов старших курсов московских и сибирских вузов (в том числе в рамках программы «Уникальный ресурс Сибири» Сибирского межрегионального общественного совета «Социальное партнерство», 2005–2009 годы).

Евгений Богомольный:
«В политике я с 1990 года»

После окончания нефтяного института им. Губкина в Москве я получил распределение в поселок Игра в Удмуртию, где проработал пять лет. Каждый мой рабочий день проходил на природе в болотных сапогах. В то время все жили достаточно тяжело. На прилавках магазинов вообще ничего не было. В поселке отсутствовали рынки и столовые. Местное население даже картошку не продавало. Это было не принято.

Я долгое время управлял организацией «Удмуртнефть». Мы были главными налогоплательщиками в бюджет республики. Работал на предприятии, которое за то время, когда я был руководителем, поменяло пять собственников. Оборот у предприятия был большой — в пределах миллиарда долларов. Однажды я понял, что очередной собственник захочет назначить своего управляющего и мне будет необходимо искать другое поле для профессиональной деятельности. И тогда я обратил внимание на сферу политики и увидел себя в ней. Начинал как депутат районного уровня в городе Ижевске. Три созыва посвятил этой деятельности. Потом был депутатом Госсовета Удмуртии. Этого опыта, конечно, маловато для Государственной думы, но он позволил в полной мере испытать на себе искусство проведения избирательных кампаний и выполнения наказов избирателей. Приобретение опыта продолжается. Как мы все хорошо знаем — совершенству нет предела.

Я живу для семьи. Также и отношение к работе всегда было стимулом моей жизни. Начинал работать в советское время, когда надо было пройти все ступеньки от оператора до генерального директора. Тогда система была отлажена, цепочка более длинная, но, по крайней мере, в производстве действенная. Человек знал весь процесс изнутри и был готов к принятию адекватных решений. Считаю, что самое главное

качество работы руководителя — это способность отвечать за принятые решения. Одно дело — их принимать, а другое дело — отвечать. Это, как правило, далеко не просто.

Лоббизм в Думе сложный, и его меньше, чем было в предыдущем созыве. Были времена, когда на заседания в Госдуму приходили граждане с чемоданами денег и просто покупали голоса парламентариев. Сейчас многие решения принимаются на политическом или партийном уровне, но небольшие поправки в законы могут быть реализованы при поддержке одного лишь Комитета. В регионах лоббизм тоже существует, но в других масштабах. Там тоже есть тендеры, конкурсы, законы, но лоббизм все равно существует. Я говорю не о взятках, а о продвижении проектов, способствующих деловой активности и эффективности бизнеса.

Возвращаясь к работе в Госдуме, скажу, что основная масса законопроектов инициирована президентом и правительством как доминирующими субъектами законодательной инициативы. Законопроекты, инициированные депутатами Госдумы и депутатами региональных законодательных органов, проходят через парламент сложнее. Особенно тяжело комитетам работать с инициативами регионов. Мы им говорим, чтобы они присылали текст законопроекта на предварительное заключение, не принимали у себя до тех пор, пока не прочитают специалисты Госдумы. С их стороны много предложений, которые решают узкие и местные вопросы, вступают в противоречие с федеральными законами и Конституцией. Обычно думская законодательная инициатива проходит экспертизу правительства и главного правового управления президента, где согласуются все вопросы. Если нововведение требует изменений в бюджете, то к экспертизе подключается Министерство финансов. Процесс серьезный.

В Думе в начале года создается план предстоящей законопроектной деятельности. Правительство через комитеты составляет список внесений изменений в законы. Всю ин-

формацию о происходящем черпают из судов. Судебная практика показывает, что необходимо поменять в законодательстве, чтобы людям не надо было судиться друг с другом. Также чиновниками анализируются письма, которые приходят в огромном количестве в органы государственной власти.

При посещении регионов я сосредотачиваю свое внимание на взаимоотношениях собственников, товариществ собственников жилья, жилищно-строительных кооперативов, территориальных органов самоуправления с управляющими компаниями. А постоянные встречи с ассоциациями позволяют понять ситуацию и осознать, что мы на правильном пути. Сейчас мы создаем структуру, которая будет заниматься лоббизмом профессионально. Она будет представлять интересы товариществ собственников жилья, интересы управляющих организаций, чтобы документы, которые приходят из правительства, учитывали интересы не только монополистов. Нам непросто продвигать те законы, которые необходимы обществу. Приходится наступать на интересы монополистов.

Сейчас роль государства в экономике велика — около 70%. Одним из самых эффективных проектов участия государства считаю создание Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства. Мы наладили систему контроля над использованием средств, заставили «крутиться» местные органы, чтобы получить деньги. Многое делается фиктивно, но хоть что-то делается реально, и это уже победа.

Евгений Исаакович Богомольный

Е.И. Богомольный родился 29 декабря 1952 года на Украине в городе Дрогобыч Львовской области в семье нефтяников.

С 1970 по 1975 год учился в Московском институте нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина, который окончил с отличием, получив специальность

«Технология и комплексная механизация разработки нефтяных и газовых месторождений».

В августе 1975 года по распределению был направлен в Удмуртию, в «Удмуртнефть» (Ижевск), где проработал почти тридцать лет. Начинал трудовую биографию в 1975 году с должности оператора по добыче нефти на нефтепромыслах Игринского НГДУ, в 1978 году стал начальником цеха. В 1980 году был переведен в НГДУ «Ижевскнефть», которое возглавил в 1987 году. В 1993 году был назначен главным инженером объединения «Удмуртнефть». С 1996 по 2003 год — генеральный директор акционерного общества «Удмуртнефть» — крупнейшего предприятия республики, на долю которого приходится 65% объема всей добываемой в Удмуртии нефти.

Трижды избирался депутатом Городской думы Ижевска, дважды — депутатом Государственного совета Удмуртской Республики, является советником Президента Удмуртии по вопросам нефтяного комплекса.

В декабре 2003 года был избран депутатом Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации по Ижевскому избирательному округу № 29.

Кандидат технических и доктор экономических наук Международного межакадемического союза, профессор Международного межакадемического союза, действительный член (академик) Международной академии минеральных ресурсов, действительный член Академии горных наук, действительный член Российской инженерной академии. Автор более сорока научных работ и шестидесяти изобретений, действительный член Российской инженерной академии, Удмуртской инженерной академии, Международной академии минеральных ресурсов и Нью-Йоркской академии наук.

В 1993 году Е.И. Богомольному было присвоено звание «Заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности Российской Федерации», в 2000 году — «Лучший менед-

жер России» (он неоднократно занимал лидирующие позиции в рейтинге ста наиболее профессиональных отечественных менеджеров), а в 2002 году — «Заслуженный нефтяник Удмуртской Республики».

В 1997 году Е.И. Богомольный стал лауреатом премии Правительства Удмуртской Республики за выдающие достижения в труде, в 1999 году — Государственной премии Российской Федерации в области науки и техники, в 2003 году ему была вручена Почетная грамота Государственного совета Удмуртской Республики, в 2008 году — Почетная грамота Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации.

В 1998 году Е.И. Богомольный был награжден орденом Почета, в 2000 году — орденом преподобного Сергия Радонежского III степени Русской православной церкви, в 2006 году — орденом «За заслуги перед Отечеством» II степени.

С 2003 года и по настоящее время — депутат Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации четвертого и пятого созывов, заместитель председателя Комитета Государственной думы по собственности, член фракции «Единая Россия».

Женат, супруга Елена Васильевна — тоже нефтяник. В семье Богомольных две дочери — Анастасия и Екатерина, есть внуки Евгений и Инна.

Алексей Борев: «Так родилась идея создания специализированной практики...»

В 2004 году, уже имея два российских диплома о высшем образовании, я выиграл грант правительства Франции на двухлетнее обучение в Парижском институте политических исследований Sciences Po, где принялся за изучение вопросов продвижения интересов бизнеса на уровне европейских ин-

ститутов. ЕС после США — второй мировой центр лоббистской деятельности, за более чем полувековую историю европейской интеграции там уже сложились свой рынок и своя профессиональная культура консалтинга в сфере взаимодействия с надгосударственными институтами Евросоюза. Получив диплом, я прошел несколько профессиональных стажировок. Очень скоро этот опыт помог мне получить профильную работу — меня пригласили в Фонд Europe Plus, основанный при парижском офисе Ernst&Young. Основной задачей фонда был анализ условий повышения инвестиционной привлекательности Евросоюза и разработка рекомендаций для институтов ЕС в различных сферах политики — экономической, монетарной, внешнеторговой, социальной и т.д. В рамках работы фонда я отвечал за координацию деятельности группы экспертов, куда входили представители бизнеса, отраслевых объединений, некоммерческих организаций и органов государственной власти из ряда стран—членов ЕС.

Параллельно я задумывался о том, как применить полученный опыт в России, где отрасль корпоративного GR активно развивалась, открывая специалистам гораздо более привлекательные перспективы, чем традиционно консервативный рынок труда в ЕС.

Как ни странно, получить работу в GR помог разгоревшийся осенью 2008 года экономический кризис. Стабильность многих российских промышленных предприятий оказалась тогда под угрозой, и именно от эффективности взаимодействия с государством зависели перспективы их дальнейшего развития, а в некоторых случаях — выживания на рынке. Соответственно, оказались востребованными GR-специалисты.

Вскоре после начала экономического кризиса я получил предложение о работе в сфере GR от автомобилестроительной компании — российского лидера грузового автомобилестроения. Автомобильная промышленность — одна из стратегиче-

ских отраслей экономики, наиболее сильно пострадавших от финансового кризиса. Для грузового автопрома его последствия оказались особенно тяжелыми, так как грузовые автомобили — инвестиционный товар, спрос на который со стороны основных потребителей — строительных компаний, нефтегазодобывающего сектора и сегмента коммерческих перевозок — радикально сократился в результате кризисного снижения инвестиционных программ в этих отраслях.

В связи с этим на стабилизацию ситуации в отрасли был направлен целый ряд программ государственной поддержки: привлечение государственных гарантий, субсидирование процентных ставок по кредитам, обеспечение дополнительным государственным заказом. Огромное значение имели решения в сфере таможенно-тарифного регулирования, позволившие российским автопроизводителям сохранить долю на сократившемся внутреннем рынке за счет перераспределения в их пользу доли импорта автотехники.

Крайне полезным для профессионального развития считаю общение с коллегами, поэтому, насколько позволяет работа, стараюсь уделять время участию в жизни GR-сообщества. В 2009 году по приглашению Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти я вошел в состав оргкомитета ежегодной конференции «GR-конгресс»; стараюсь регулярно принимать участие в заседаниях GR-комитетов РАСО и Ассоциации менеджеров.

Алексей Владимирович Борев родился 4 августа 1980 года в Москве.

Окончил Парижский институт политических наук (Sciences Po) по специальности European Public Affairs, прошел профильную практику в представительстве Европейской комиссии во Франции и Торгово-промышленной палате Парижа.

В 2007 году координировал работу экспертной группы по вопросам инвестиционной привлекательности Евросоюза

в парижском Фонде Europe Plus, учрежденном компанией Ernst&Young.

С 2008 года — партнер Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти.

Специалистами высоко оценен созданный А.В. Боревым профессиональный портал Brussels Business Connections — первый в России интернет-ресурс, посвященный практике корпоративного лоббизма в ЕС и продвижению российских экономических интересов в Европе.

Автор спецкурса «Международные аспекты Government Relations», входящего в состав программы «Мастер делового администрирования, специализация — Связи с государственными органами (MBA-GR)» Высшей школы государственного администрирования (ВШГА) МГУ им. М.В. Ломоносова.

Марина Бортова: «Я люблю сложные проекты»

Я родилась и выросла в Ставропольском крае. Отец был директором совхоза. Мать — бухгалтер. В семье был культ образования. Окончила школу с медалью. Приехала в Москву. Сначала поступила не в МГИМО, а в Московский институт инженеров транспорта. Год отучилась и во время летней практики готовилась к поступлению в МГИМО. В 1992 году в МГИМО отменили льготы, конкурс снизился, и это дало мне дополнительный шанс к поступлению. Поступила. Была уверена, что мне просто повезло и меня выгонят с первого курса. Но потом выяснилось, что все студенты такие же, как и я. Закончила МГИМО и сразу поступила в магистратуру. Получила степень магистра менеджмента, пошла на работу в Администрацию президента. Наудачу забросила свое резюме через Управление по работе с обращениями граждан. Опять повезло. В то время пытались реализовать проект изменения системы найма кадров и цивилизовать его. Меня пригласили на собеседование и предложили работу. Предполагали, что буду

работать у них, в кадрах, но я сразу настояла на своем — состояться как «великий экономист», и подразделение в Администрации президента, в котором я начала работать, было экономическим. Потом были управления по политическому планированию и внутренней политике. В общей сложности работе в Администрации президента отдано около десяти лет.

В управлении по внутренней политике Администрации президента проработала восемь лет. Работала в подразделении, которое взаимодействовало с Государственной думой, под руководством А.С. Косопкина, который с 2000 по 2009 год занимал пост начальника управления внутренней политики. К сожалению, Александра Сергеевича уже нет в живых. Это был действительно замечательный человек, талантливый прирожденный коммуникатор. Для меня он всегда был примером для подражания и моим учителем.

Зоной моей ответственности было взаимодействие с рядом комитетов Госдумы и Совета Федерации. Но главным для меня всегда оставался Комитет по бюджету и налогам Госдумы. Это тяжелый и сложный комитет, где решаются вопросы бюджетных денег и налоговых льгот. Там всегда происходили серьезные баталии. Были времена (Дума третьего созыва), когда комитет регулярно работал до трех часов утра. Писалась вся вторая часть Налогового кодекса. Это невероятно огромная и сложная работа. Мало кто из чиновников считал для себя возможным или необходимым сидеть вместе с депутатами до утра, за исключением чиновников из Минфина и налоговой службы, которые были вынуждены жить в таком же режиме. Я и была чиновником, который с депутатами дневал и ночевал. За счет личностного подхода к каждому у меня достаточно быстро сложились хорошие отношения со всеми участниками процесса.

После работы в Администрации президента около полутора лет трудилась в роли вице-президента по взаимодействию с государственными органами и отраслевыми организациями

ОАО «АвтоВАЗ». Покинула «АвтоВАЗ» после ухода с поста президента компании Бориса Алешина и прихода новой команды, некоторое время работала вице-президентом по GR в консалтинговой компании The PBN Company.

Как у человека, воспитанного в советских традициях, любовь к «АвтоВАЗу» у меня возникла, что называется, с первого взгляда. С первого взгляда на всю эту производственную громаду, цеха от горизонта до горизонта, огромное количество людей, работающих, как мы говорили, под одной крышей. В Тольятти всего примерно семьсот тысяч жителей, и сто две тысячи из них работали на заводе. Практически весь бизнес города, и малый и средний, завязан на «АвтоВАЗе». Завод — это только вершина айсберга. Я твердо убеждена, что государству завод надо поддерживать. Важно понимать, что Россия не ограничивается только Москвой. Россия — это огромные территории с небогатым населением, которому надо передвигаться на автомобильном транспорте. И сейчас, и до кризиса каждый третий автомобиль, который продается в России, произведен на нашем заводе. (Кстати, представители руководства «АвтоВАЗа», включая Б.С. Алешина, в Тольятти ездили на машинах собственного производства, хотя нас постоянно упрекали в том, что топ-менеджмент ездит на иномарках.) Глупо отдавать такой рынок конкурентам: есть проблемы — есть для них решения.

Мне повезло работать под непосредственным руководством президента «АвтоВАЗа» Бориса Алешина. Я избалована уровнем руководителей, с которыми мне приходилось работать, но Борис Сергеевич меня поразил своей абсолютной человечностью. Он действительно любит людей. И в этом его сила и его слабость. У меня тоже есть такая слабость, и она присуща любому коммуникатору. Если коммуникатор людей не любит, то не сможет с ними взаимодействовать, договариваться. Всегда необходимо выдавать кредит доверия. Периодически приходится об этом сожалеть, однако иначе я не могу.

Я люблю сложные проекты. Может быть, поэтому я и была так долго чиновником. Мне необходимо чувствовать, что я делаю что-то очень серьезное, важна масштабность задач.

Чем старше становлюсь, тем больше придаю значение оценке своей собственной духовности. Стараюсь поступать так, чтобы не отягощать себя грехами любого порядка, быть честной с самой собой и не совершать сделок с совестью. Мечты и желания у меня простые — чтобы родители были здоровы и жили счастливо.

Марина Петровна Бортова родилась 1 января 1974 года в Ставропольском крае. Закончила МГИМО с отличием. Магистр менеджмента. Кандидат экономических наук. С 1998 по 2008 год работала в Администрации президента РФ — в Экономическом управлении президента РФ, Управлении президента РФ по политическому планированию и Управлении президента РФ по внутренней политике.

С 2008 по 2010 год — вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти и отраслевыми организациями ОАО «АвтоВАЗ».

С февраля по июль 2010 года — вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти The PBN Company. В настоящее время — директор по административной работе Московской межбанковской валютной биржи (ММВБ).

Даниил Бриман:
«Я — человек дела»

Я учился в Красноярске разработке и проектированию пространственных конструкций и оболочек в архитектурно-строительном институте. Звали в аспирантуру, предлагали остаться на кафедре строительной механики. Но в какой-то момент я понял, что надо двигаться дальше. Я был активным деятелем в рамках комсомольской организации. Сразу после школы мне предлагали пойти в Высшую комсомольскую шко-

лу, но я отказался. Мне не понравилось, что там очень много формализма, ненатуральности, а я был очень идейный. В науке я не остался в силу характера, а политика в то время мне казалась неинтересной. Было интересней работать в бизнесе. Так я попал в компанию, которая имела свидетельство № 1 в Красноярском крае о приватизации, и, конечно, это было интересно в 1990-е годы. Работал в маркетинге, продажах, пиаре, производстве, затем руководил компанией. Создавал многие вещи впервые: интернет-кафе, кинотеатр, супермаркет, сеть современных баров, энергетические и соковые напитки, реализовывал другие новаторские проекты. Я — человек дела. Мне важно увидеть результат. Мне было интересно работать в команде, которую я в силу своего характера подталкивал к активной деятельности.

Я пришел на «Балтику», когда объединялись несколько компаний, и мы создавали самую крупную пивоваренную компанию в России. В результате нам удалось построить очень эффективный и профессиональный бизнес. В сфере моей ответственности в компании «Балтика» была работа с персоналом и корпоративные связи.

В силу моих должностных обязанностей я общаюсь и с простыми рабочими, и с ведущими управленцами, и с иностранными акционерами, и с представителями государственной власти. Я чувствую разницу в людях, но мне одинаково легко общаться с любым человеком, хотя каждый раз отдаешь долю своей энергии и эмоций.

Иногда я ощущаю потребность уйти из бизнеса в политику, так как меня раздражает то, что я вижу вокруг. Возникает ощущение, что некоторые люди, которые занимаются политикой, ничего не понимают в этой жизни. Для меня политика — это некий процесс, который создает правила игры для экономики и общества. Но сейчас люди у власти все делают исключительно для себя, собственной среды, хотя должны работать для населения страны, на реальный сектор эконо-

мики. Меня раздражает, что часто принятие политических решений осуществляют люди, которые не заработали ни одного рубля тех самых налогов, которые они распределяют. Например, в нашей компании каждый сотрудник в среднем приносит государству в виде налогов 2 млн рублей в год.

Даниил Михайлович Бриман родился 8 октября 1970 года во Владивостоке. В 1992 году с отличием окончил Красноярский инженерно-строительный институт и пришел в пивоваренную компанию «Пикра» мастером строительного участка, который возглавил спустя год.

В 1994 году под руководством Д.М. Бримана была организована служба маркетинга ОАО «Пикра», перед которой стояли задачи продвижения торговых марок компании на рынки Красноярска и Красноярского края. В результате эта служба превратилась в одну из лучших маркетинговых структур, эффективную работу которой отмечали ведущие компании по производству продуктов питания.

С 1995 года — генеральный директор торгового дома «Пикра».

С 1997 года — директор по стратегии и развитию ОАО «Пикра». Под его руководством в 1998–2002 годах была проведена широкомасштабная реконструкция пивного производства.

С 2003 года — исполнительный директор компании.

С 2004 года — президент ОАО «Пикра».

В 1999 году Д.М. Бриман был признан менеджером года. Дважды, в 2002 и 2003 годах, входил в число «двухсот самых профессиональных коммерческих директоров России», а в 2004 и 2005 годах — в рейтинг «ТОП-1000 самых профессиональных менеджеров России».

С 2005 года — вице-президент по персоналу и административным вопросам ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», с 2006 года также возглавлял Дирекцию по корпоративным связям и информации. В 2009 году избран председателем со-

вета Союза российских производителей пиво-безалкогольной продукции.

С 2011 года — генеральный директор ОАО «Хлебный дом».

Д.М. Бриман — член-корреспондент Международной академии менеджмента, член Центрального совета Агропромышленного союза России, член правления Ленинградской областной торгово-промышленной палаты.

Женат. Имеет троих детей.

Михаил Дворкович:
«Я — проектный менеджер»

Работаю с тринадцати лет. Занимался сначала совсем простыми вещами. В начале 1990-х годов, когда появились на улицах коммерческие киоски и открылся Макдоналдс, появилась куча соблазнов. Иностранные жвачки, на которые мы раньше молились, вдруг неожиданно стали доступны, а брать у родителей деньги я не хотел. У меня они немного зарабатывали. Мама работала инженером-проектировщиком со стандартной зарплатой в 120 рублей в месяц. Папа занимался шахматами, был международным шахматным арбитром. И у него тоже не было таких заработков, которые позволяли бы жить выше среднего уровня в нашей стране. Поэтому, как у ребенка, росшего в обычной семье, у меня были карманные деньги, равные стоимости завтрака в школе. Все дети моего возраста в то время хотели зарабатывать себе на жвачки. Первая моя работа была в Лужниках. Я вытирал столики в кафе. Зарабатывал копейки, но этих денег хватало. Потом я стал помогать на рынке в продаже костюмов, и здесь уже был процент от продажи.

Мне было пятнадцать, когда я переехал в другой район и познакомился с соседом, который позвал меня на экскурсию в отдел вычислительной техники Политехнического музея. Я пришел туда и увидел все виды вычислительной техники, начиная от древних счетов и заканчивая современными ком-

пьютерами. Это был 1993 год. В то время в Москве купить персональный компьютер, тем более IBM, было почти невозможно. А если и покупать, то стоил он очень дорого для того времени. На базе отдела действовала фирма по продаже компьютеров. Меня пригласили в эту фирму работать консультантом. Расчет руководителя фирмы был прост: если подростки являются консультантами по продаже, взрослые люди им верят больше. Также мы консультировали экскурсионные группы из школьников, которые в субботу и воскресенье приводили в музей родителей и покупали компьютеры. Это была моя первая сознательная работа, которая мне дала самое главное — коммуникабельность. Я научился общаться с людьми и продавать людям товар, а это значит, я научился продавать и идею.

В какой-то момент стало ясно, что продавать компьютеры просто так не очень хорошо. Потому что человек приходит домой, садится за компьютер и не знает, что с ним делать. Сначала мы выпустили пособие для «чайников», а потом я предложил директору нашей фирмы вести для детей курсы общей компьютерной грамотности. Курсы позволили мне приобрести второй важный навык — умение убеждать. Потом эти курсы переросли в центры на базе детских оздоровительных лагерей, куда мы с друзьями вывозили детей на лето, где они уже учились всем видам компьютерной грамотности.

Так как я в свое время параллельно занимался в театральной студии, мне захотелось дальше в этом развиваться, я поступил в Академию Натальи Нестеровой на факультет кинорежиссуры. Это дало возможность научиться писать правильные сценарии развития событий и планировать акции, появилась креативность.

В 1999 году разрабатывалась программа социально-экономического развития страны. Мой брат Аркадий Дворкович, который в настоящее время является помощником президента РФ, был включен в этот проект, а я наблюдал со

стороны весь процесс создания программы, иногда принимал участие в переговорах и уже тогда начал примерно понимать, как дальше будет развиваться страна. В то время я уже семь лет плотно занимался информационными технологиями и в 2000 году попал в Министерство экономического развития и торговли в департамент информационных технологий. Тогда министерство было только создано. Потом очень быстро получилось так, что я оказался единственным, кто умеет делать интернет-сайты, а Герман Греф, тогдашний министр, был первым, кто распорядился создать сайт министерства. Это поручили мне. Я очень быстро понял: чтобы создать качественный сайт, находиться только в департаменте информационных технологий недостаточно. И я перешел на работу в департамент общественных связей, где по приказу министра была создана специальная группа, которую я возглавил. Так мы создали сайт. Дополнительно я стал заниматься пиаром нескольких направлений в министерстве.

Также я делал в министерстве все мультимедийные презентации к докладам министра и заместителей министра. В процессе работы я научился систематизировать материал. Тогда это тоже было ноу-хау, которое ввел Герман Греф. В зале заседания правительства поставили большой экран, каждому министру выдали ноутбук, и каждый свой доклад Греф сопровождал презентацией. Почему? Была такая фраза с его стороны на совещании по подготовке докладов: «Поймите, министры — они как дети. Им надо все разжевать. Когда я говорю вслух, они засыпают. Им нужны картинки. На картинках все должно быть предельно понятно». По сути, я брал большой материал на триста с лишним страниц, вычитывал текст, понимал основное содержание, выстраивал схему, согласовывал с профильным департаментом и делал презентацию. Потом из логики структуры презентации вырастал доклад. Когда Герман Оскарович узнал, что мы именно так готовили доклады, был большой скандал, так как традиционно пишется

сначала доклад, а потом формируется презентация, но иногда доклад писался так, что его было очень сложно адекватно визуализировать, что для Грефа было главным, более значимым. В отличие от министра, Андрей Шаронов, который тогда был его заместителем, брал презентацию, которую я делал, оставлял на материале презентации заметки и с этим блестяще выступал, так как наработал ораторские навыки во время работы в комсомольской организации.

Побочным эффектом составления презентаций была необходимость присутствия на всех заседаниях правительства. Я на протяжении трех лет посещал все заседания правительства Российской Федерации. Соответственно, в курилке перезнакомился со всеми министрами нашего правительства того времени. И не только с министрами, но и с заместителями министров, с некоторыми губернаторами. Здесь мне помогла коммуникабельность и фамилия. Но я, разумеется, не бежал и не говорил: «Здравствуйте, я брат Аркадия Дворковича», который в то время был уже заместителем министра и известен. Просто где-то разговорился в курилке на определенную тему, аккуратно пристроился к группе людей, которые разговаривали, и высказал свое мнение. В дальнейшем мне это очень сильно помогло. Со мной здоровались, меня начали узнавать на конференциях, форумах, совещаниях. Меня стали знать. Более того, уже последний год я делал презентации не только для Германа Грефа, но и для Алексея Кудрина и других министров, потому что в других министерствах к тому времени еще никто не научился делать презентации. Со временем мне удалось понять образ мыслей министров, который во многом отличается как от образа мыслей заместителей министра, так и от образа мыслей министерства в целом.

Параллельно я познакомился с департаментом правительственной информации и с его тогдашним руководителем Алексеем Горшковым, который сейчас возглавляет отдел политики в «Интерфаксе», и с Алексеем Волиным, который

тогда был заместителем руководителя аппарата правительства, а когда-то руководителем пресс-службы президента. Алексей Волин, один из сильнейших пиарщиков в нашей стране, очень многому меня научил. Я часто называю его своим учителем и надеюсь, что он не обижается на меня за это.

Пройдя все это, я понял, что устал работать в министерстве по нескольким причинам. Во-первых, тогда еще были совершенно другие заработные платы. Я получал около двух тысяч рублей. Во-вторых, у меня очень сильно испортилось зрение в связи с работой за компьютером по восемнадцать часов в сутки. И, наконец, я тогда уже задумал жениться и понимал, что не прокормлю семью на эти деньги. И моим решением было пойти работать в частную компанию. Это решение было сложным. Любому чиновнику психологически сложно уволиться, потому что он теряет масштаб деятельности. На государственной службе чиновник смотрит в бумагу, которая касается сорока трех миллионов человек, и принимает решение. И после этого ты вдруг приходишь на работу, где масштаб реформ совсем другой. Становится скучно и неинтересно.

Этот сложный переломный период у меня прошел легче по причине того, что сначала я стал на несколько месяцев директором Академии народного хозяйства, где ректором только-только стал Владимир Александрович Мау. Но меня скоро «съели» представители ректората, люди из совершенно другого поколения, не понявшие решения Владимира Александровича.

Потом я оказался в консалтинговой компании, которая занималась лоббированием. Далее я стал помощником одного из депутатов, который на данный момент является председателем одного из комитетов Государственной думы. Но до того как стать депутатом, он долгое время был замминистра атомной энергетики. Выяснилось, что его круг знакомств примерно совпадает с моим. Уже через полгода я наладил плотные отношения с Министерством связи и информационных технологий

и начал помогать министерству взаимодействовать с Госдумой на неофициальной основе. Очень важно, когда взаимодействие идет не в рабочем порядке, вне регламента, и есть возможность лучше понять мысли исполнительного и законодательного органа власти относительно нормативного акта.

Какое-то время я участвовал в создании федеральных целевых программ «Электронная Россия» и потом возглавлял пресс-центр «ЭР». После чего опять вернулся в Думу. Один из думских проектов привел меня к знакомству с руководством МДМ-Банка, и мне предложили поработать в банке в области взаимодействия с органами власти. Я там проработал в департаменте государственных программ начальником управления специальных проектов в должности вице-президента. Потом опять вернулся в Госдуму.

После МДМ-Банка мне уже не хотелось заниматься джиаром, да и должность моего брата не позволяла проявлять активность в этом направлении, хотя изначально мы и договорились с Аркадием, что решения, которые я лоббирую, пусть и совершенно цивилизованным путем, не должны касаться его сферы деятельности. Тогда ко мне поступило предложение от Сергея Полонского возглавить департамент общественных связей в Mirax Group. Я провел там два совершенно увлекательных года, за которые нам удалось сделать Mirax Group достаточно известной компанией. Отмечу, что мой тогдашний руководитель Сергей Полонский — гениальный и честнейший человек, который говорит то, что думает, и лучший менеджер из тех, с кем мне довелось поработать. Спустя некоторое время в ноябре 2009 года я принял приглашение вернуться на должность советника председателя совета директоров корпорации Mirax Group по связям с общественностью, но уже тогда я совмещал работу у Сергея Полонского с реализацией собственных профессиональных проектов в рамках созданной мной в марте 2008 года коммуникационной группы «ПРЕСС ХОЛЛ».

Я не ставил перед собой цели долго работать в одном месте. Я — проектный менеджер, придумываю проекты и собираю команду, способную их реализовать. Уходя из Mirax Group в январе 2008 года, я в голове прорабатывал проект создания коммуникативной структуры «Пресспублика», позволяющей объединить специалистов всех видов коммуникаций: создать одновременно пресс-центр для проведения мероприятий, журналистский клуб, в который будут приниматься профессиональные журналисты, и региональный информационный центр. Тогда представители регионов смогут получить помощь по взаимодействию с инвесторами, правильно подготовить свои презентации для инвесторов, выстроить инвестиционное законодательство, получить доступ к федеральным органам власти, не составляя кипу бумаг, а инвесторы получат здесь консультации по взаимодействию с федеральными, региональными, муниципальными органами власти по вопросу своей деятельности на территории нашей страны. И все это позволит показать первый пример открытого, абсолютно цивилизованного лоббизма. Такого нет в России точно и вряд ли существует где-то в мире. Я надеюсь, что реализованный проект будет прекрасным примером.

Михаил Владимирович Дворкович родился 11 апреля 1978 года в Москве.

Учился в НГУ Н. Нестеровой на факультете «Кино и ТВ» по специальности «Режиссер кино и ТВ».

С 2000 по 2003 год возглавлял одно из подразделений Департамента общественных связей Минэкономразвития России.

С 2003 года — руководитель Центра инновационных технологий.

В 2004 году возглавлял объединенный пресс-центр ФЦП «Электронная Россия».

С 2005 по 2006 год — вице-президент, начальник Управления специальных проектов МДМ-Банка.

С 2006 года — директор Департамента общественных связей корпорации Mirax Group.

С июня 2007 по 2008 год — советник председателя совета директоров Mirax Group. В 2009 году — советник председателя совета директоров корпорации Mirax Group по связям с общественностью.

С 2008 года председатель совета директоров коммуникационной группы «ПРЕСС ХОЛЛ».

С осени 2010 года — президент Ассоциации предпринимателей «Новое дело».

Владимир Евсюков:
«Понимание недостатков системы централизованного планирования у меня было достаточно глубокое»

Я учился неплохо, и так получилось, что после получения высшего образования защитил диссертацию. Был задел по докторской, но в 1973 году меня пригласили в Министерство химической промышленности. Это оказалось более интересное и масштабное дело, и я согласился. Была хорошая школа, потому что я возглавлял лабораторию научно-исследовательского института. Многие выходцы из науки уже имели представление о том, что такое рыночная экономика и хозяйственные механизмы, но практических навыков было недостаточно.

Я проработал в Министерстве экономики восемь лет. Это был, с одной стороны, очень трудный период в моей жизни, с другой стороны, очень интересный. Времени для решения мало. Режим крайне напряженный. Но понимание недостатков системы централизованного планирования у меня сформировалось достаточно глубокое, потому что я долгое время возглавлял главное экономическое управление, куда стекалась вся информация по работе отраслей.

За время моей работы в Министерстве экономики сменилось девять министров. Каждый раз основная задача новых руководителей состояла в том, чтобы организовать вокруг себя коллег, советников, экспертов, которые знают конкретную экономику, проблемы со строительством, вводом и освоением мощностей, новых технологий, тонкостей процессов и отрасли. Именно эти знания у министров отсутствовали. И в переходный период, переход от центрального планирования и директивной экономики к рыночной экономике, потребность в решении этих вопросов оставалась. Меня пригласили, потому что я работал до распада Советского Союза заместителем министра химической, нефтехимической и нефтеперерабатывающей промышленности, был начальником главного планово-экономического управления, был период, когда и в науке поработал. В 2002 году, когда я ушел из Министерства экономики, мне предложили возглавить Ассоциацию мыловаренной и масложировой продукции.

Раньше существовали отрасли, над которыми главенствовали министерства как центральные органы, а над министерствами располагался Госплан, который выстраивал баланс, чтобы устранить противоречия и разрывы между отраслями, но еще выше было Политбюро, в котором за каждым участком экономики был закреплен определенный человек. Постепенно шло расщепление вертикали, и самый большой авторитет, реальный, а не на бумаге, имел член Политбюро. Члены Политбюро тоже были не в равном ранге и авторитете. Конечно, больший авторитет был у генерального секретаря.

Заместителем председателя правительства была дама с Трехгорной мануфактуры. Она пришла в правительство с инициативой провести реформу легкой промышленности. Когда принималось такое решение, сразу подключались разные органы для экспертизы. Госплан запрашивал министерства, чтобы выяснить их отношение. Отношение Минхимпрома

было отрицательное. Мы сказали, что поскольку нет сырья, нет соответствующего оборудования в химической промышленности для производства этих сырьевых товаров, то это оборудование не будет востребовано. Несмотря на это, лоббирование столь высокой личности, как член Политбюро, было настолько ощутимо, что решение приняли. Был выделен миллиард долларов, оборудование закуплено, но, к сожалению, по большей части оно не заработало, потому что решение было разбалансировано и не обеспечивалось необходимыми ресурсами. Это пример того, как за счет лоббирования может решаться проблема в условиях централизованного планирования экономики. Фактически это проталкивание. В прессе было много шумихи. Решающим фактором стала сила личности члена Политбюро, который курировал этот вопрос. Сейчас нет коммунистической партии, но есть «Единая Россия», которая может провести через парламент любой закон. От КПСС отказались, хотя в советское время в Конституции было записано, что партия является ведущей силой. Сейчас этого нет, но влияние партии «Единая Россия» очень большое в законодательных мерах, в подготовке и издании законов. Но партия власти должна прислушиваться к гражданскому обществу, а меньшинство должно иметь возможность донести свое мнение до власти.

Каждый человек подходит к решению в силу своей заинтересованности. Во времена централизованно-планируемой экономики этот фактор срабатывал так же, как сейчас. Был централизованный орган сбалансирования и согласования стратегии — это Госплан, в котором работали высококвалифицированные специалисты, и во многих случаях удавалось заблокировать решение вопроса, если он выпирал и не учитывал все другое. В прошлом лоббирование, продвижение и поддержка идеи осуществлялись людьми, которые были заинтересованы в своих личных интересах. Эти цели, которые совпадали с карьерным ростом, с успехами отрасли или

предприятия, которое они возглавляли. Чем энергичнее специалист продвигает свою идею, не увязанную с интересами в целом экономики страны, тем больше ущерба он может принести. Это не называлось лоббизмом, но этим мы занимались в то время тоже, но не в тех масштабах, как это происходит в рыночных условиях.

В условиях рынка требуется больше времени и энергии для лоббирования, потому что нет централизованных органов, которые бы структурно оптимизировали рынок. В полной мере достичь этих целей сложно, и в условиях планируемой экономики объективно это не достигалось. Случались разрывы. Например, заготавливали леса сто процентов, и за это платили зарплату, премии, а шестьдесят процентов заготовленного не вывозили из леса. Была личная заинтересованность в награде, в премии. Система очень затратная, но лоббирование тех или иных идей было. В условиях рынка больше стихии, и требуется больше энергии для лоббирования. Опыт американцев показывает, что это нормальная ситуация, и чем больше лоббизма, тем лучше. Но и в лоббизме необходимо стремиться к сглаживанию противоречий, которые есть. Здесь можно говорить о цивилизованном лоббизме и коррупции и о лоббисте, задачи которого противоречат интересам государства, но он все равно думает только об интересах своего бизнеса.

Моя жизнь была разнообразной. Побывал в трех десятках стран и за полярным кругом. Был свидетелем различных событий. Это было интересно. Отчасти поэтому я долго сидел на одном месте. Меня не выгнали, потому что я был трудоголиком. Бюрократ и чиновник должен быть трудоголиком, исполнительным и пунктуальным.

Думаю, что человек должен постоянно учиться. Жизнь идет, все меняется. Когда мы начинали работать в химической промышленности, мне нужен был немецкий язык, и я его изучал. Потом в Министерстве экономики был необходим

английский язык. Одолеть его оказалось непросто... Теория рынка совсем другая, чем теория социалистического рынка, который по существу не был рынком, а был централизованной, планируемой, распределительной системой. Приходилось много читать и узнавать. Надо, чтобы человек стремился к обновлению знаний, чтобы совершенствовался.

Важна мера, совесть надо иметь. Не бывает идеальных людей. Бывают обстоятельства, когда человек вынужден реализовать решение, которое не им принято, но продиктовано кем-то, когда он понимает, что не оптимальное в чем-то, но должен сделать или уволиться. Человек должен быть честным и моральным, но все мы люди и не можем быть идеальными.

Владимир Сергеевич Евсюков родился 23 августа 1937 года в селе Заосколье Купянского района Харьковской области.

В 1960 году окончил Ленинградский инженерно-экономический институт.

Прошел путь от рядового инженера-экономиста до заместителя министра химической промышленности СССР (1987–1991 годы).

В 1992–1995 годах — член попечительского совета государственного предприятия «Роснефть» и член совета директоров ОАО «Газпром».

В 1992–2000 годах — заместитель министра экономики Российской Федерации.

Советник президента ЗАО «Новое содружество». Кандидат экономических наук. Автор семидесяти публикаций. Заслуженный экономист РСФСР, лауреат премии правительства РФ. Награжден двумя орденами Трудового Красного Знамени и медалями.

Женат. Имеет пятерых внуков.

Олег Калинский:
«Уважаю профессионалов в любой сфере»

Я целеустремленный и достаточно амбициозный человек. Стараюсь не останавливаться на полпути, ориентируюсь на конечный результат. Считаю, что любой процесс должен быть доведен до логического завершения. Еще для меня важно глубоко разбираться в своей профессии. Только тот может считаться настоящим профессионалом, кто разбирается в чем-то досконально и пытается дойти до сути происходящих процессов. Очень уважаю профессионалов в любой сфере, с ними легко общаться, даже когда точки зрения не совпадают.

Я не москвич, родился и вырос в небольшом городе Пятигорске на Северном Кавказе. В моем становлении, конечно, ключевую роль сыграли родители. Они привили мне желание познавать мир вокруг себя, много учиться и работать над собой. Мой жизненный пример — мой папа. Он вырос без родителей, воспитывался бабушкой. Несмотря на более чем скромные стартовые позиции, добился очень многого: учился, защитил диссертацию в Москве в 1980-х годах, что было крайне редким для аспиранта из глубинки, стал успешным управленцем. Его искренне любили и уважали в родном городе, где он прожил всю жизнь. Он с мамой с детства учили меня ценить семью, дружбу, свое дело. Они желали мне выбрать свой жизненный путь и стать профессионалом в своей специальности. Они мне внушили принцип, который я передам в будущем своим детям: «Самый лучший твой конкурент — это ты сам». Конкурировать нужно только с собой, ставя серьезные цели и задачи и последовательно их достигая.

В дальнейшем хотел бы остаться в металлургии. Мне до сих пор это очень интересно. Мировая металлургия активно развивается, и черная, и цветная. Так что многому постоянно учусь. В идеале в ближайшем будущем хотел бы попробовать

себя в общем управлении, то есть перейти в стратегический менеджмент и получить возможность управлять не только коммуникационной функцией в компании, но и бизнес-единицей или каким-либо отдельным направлением деятельности.

Мне кажется, что мой приход именно в GR не совсем традиционен. Как правило, в GR приходят либо юристы, которые, занимаясь юридическими вопросами компании, сталкивались с органами государственной власти, либо люди, которые занимались экономикой, финансовым блоком, налоговыми вопросами, а потом опять-таки начинали взаимодействовать с представителями органов государственной власти для решения финансово-экономических проблем.

Путь в GR начался для меня достаточно давно, в 1996 году, но осмысление того, когда и как именно он начался, пришло несколько позже. Поскольку я с детства интересовался политикой, а моя семья была всегда социально активной, то, когда я уехал на учебу в США, одной из моих специализаций в вузе, помимо мировой экономики и бизнеса, была политология. Мне нравилось изучать, как устроены политические системы разных стран, как функционирует государство, как взаимодействуют различные ветви власти.

На втором курсе я задумал пройти летнюю практику в Конгрессе США. Такие возможности предоставлялись конгрессменами и сенаторами студентам в их родных округах, в том числе и в штате Небраска, в котором я учился. Я имел уникальную возможность в Вашингтоне воочию наблюдать, как Генри Киссинджер публично отстаивал право Китая на продление статуса наибольшего благоприятствования в торговле со США или как один из старейших американских сенаторов Стром Ферманд, известный своими противоречивыми взглядами на вопросы сегрегации в американском обществе, в возрасте девяноста четырех лет в пятницу днем обходил

офисы своих коллег-сенаторов и запросто общался с нами, практикантами, рассказывая о том, как высаживался в Нормандии в 1944 году со спецназом США и как начинал свою политическую карьеру в 1950-х годах.

Как правило, возможность пройти летнюю практику в Конгрессе США предоставлялась американским студентам, потому что таким образом сенатор или конгрессмен либо набирал себе будущих сотрудников, которые после окончания учебы приходили работать в аппарат, либо укреплял базу своей поддержки в родном штате, так как чаще всего на практику брали детей известных бизнесменов или местных политиков, которые поддерживали того или иного конгрессмена.

Когда я начал заниматься этим вопросом, то узнал, что никто из российских студентов практику в Конгрессе США до меня не проходил (по крайней мере, так мне сказали в Архиве Конгресса). Это несколько усложняло задачу — за консультацией обратиться не к кому. Пришлось осуществить первый в жизни «лоббистский проект»: написать письма конгрессмену, запросить рекомендации от уважаемых людей штата, «сесть на телефон» с сотрудниками аппарата конгрессмена, принимающими решение о зачислении на практику, и т.д. В итоге меня приняли, и мне удалось пройти практику и в Палате представителей США в 1996 году, и в Сенате США в 1997 году. Причем в 1997 году я работал у сенатора от штата Небраска Чака Хейгела, довольно влиятельного политика, которого называли в числе претендентов на номинацию Республиканской партии США для борьбы на президентских выборах 2008 года.

Мой путь в GR, начавшись с практики в Палате представителей США в 1996 году, не прерывался до 2002 года. В декабре 1999 года, проработав год в энергетической компании в Великобритании, я пришел на работу в ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (ОАО «ОЭМК», г. Старый

Оскол, Белгородская область). Начал работать в управлении экспортных продаж. Занимался вопросами поставок стальной продукции на зарубежные рынки сбыта в основном для иностранных машиностроительных и автомобилестроительных компаний. Много ездил по командировкам: от Китая и Индии до Румынии и Польши. Осваивал профессию. Отдельно хотел бы поблагодарить специалистов ОАО «ОЭМК» за то, что помогали мне стать специалистом, именно там я почувствовал, что такое металлургия, что такое профессия, как важно стать профессионалом.

На тот момент мировая сталелитейная промышленность переживала нелегкий период в своем развитии: большинство стран мира проводили протекционистскую политику друг против друга. Это были и тарифные барьеры, и нетарифные методы регулирования внешней торговли. Особенно страдала российская стальная продукция, против которой в большинстве стран мира были установлены либо высокие ввозные пошлины, либо квотные ограничения.

А поскольку Россия и тогда не являлась, и до сих пор не является членом Всемирной торговой организации (ВТО), то подход к нам в те годы был весьма категоричен и зачастую несправедлив. Доступа к механизму разрешения торговых споров при ВТО у нашей страны не было.

Занимаясь торговлей стальной продукцией на экспорт, я столкнулся с комплексом вопросов, которые входят в область GR: взаимодействие с органами власти стран-импортеров, работа с ассоциациями, одни из которых поддерживают увеличение импорта российской стали, а другие настроены резко отрицательно.

Так я начал заниматься торгово-промышленной политикой и взаимодействием с органами государственной власти в Российской Федерации: с нынешним Министерством экономического развития РФ, которое в то время называлось Министерством экономического развития и торговли Рос-

сийской Федерации, Министерством промышленности, науки и технологий Российской Федерации, Союзом экспортеров металлопродукции России, РСПП, с рядом организаций, которые стремились обеспечить наилучший доступ наших товаров на внешние рынки.

Из специалиста по продаже стальной продукции я переквалифицировался в специалиста по противодействию мерам, которые препятствовали бы доступу нашей стальной продукции на зарубежные рынки. Участвовал в ряде антидемпинговых расследований, отстаивая наши интересы в Комиссии по международной торговле США и в Министерстве торговли Индии, в Комиссии европейского сообщества (КЕС). В результате этого расследования против ОАО «ОЭМК» была введена минимальная ввозная пошлина ($14,9 за тонну). Для других компаний, попавших под расследование, пошлина составила $90 за тонну и выше, так что задачу мы выполнили успешно. Комбинат продолжил поставки на этот рынок.

В 2003 году я переехал из Старого Оскола в Москву и полтора года проработал на государственной службе в Министерстве промышленности, науки и технологий. Работая в Департаменте промышленной и инновационной политики в металлургии, имел возможность уже как чиновник понять, какие способы регулирования государство применяет к промышленным отраслям, в том числе и к металлургии, как формируется комплекс мер по поддержке той или иной отрасли промышленности. Эта работа также позволила мне в составе делегации российских государственных служащих съездить на несколько недель в Испанию и пройти обучение регулированию промышленности в одной из лучших бизнес-школ Европы. Эта программа была, на мой взгляд, очень полезной для российских чиновников, ее патронировала Администрация президента Российской Федерации. Мы получили хорошие знания и опыт.

В 2005 году я вернулся в бизнес на должность заместителя генерального директора ООО «Газметаллпроект». Там я отвечал за вопросы взаимодействия предприятий с органами государственной власти в РФ. Работал с теми же органами государственной власти за границей (в США, Европе), с которыми уже сталкивался ранее, так как тогда также шли расследования против нашей металлургической продукции.

В металлургии я уже почти десять лет. Более половины времени работа тесно связана с GR. Долгое время я работал вице-президентом по корпоративным отношениям в российском представительстве крупнейшего мирового производителя алюминия и алюминиевой продукции компании Alcoa. Основатель компании, Чарльз Мартин Холл, считается создателем процесса по производству алюминия в промышленном масштабе. Alcoa была основана в Питтсбурге (штат Пенсильвания) в 1888 году. В России компания владеет двумя заводами — ЗАО «Алкоа СМЗ» в Самаре и ЗАО «Алкоа Металлург Рус» в Белой Калитве Ростовской области. В Москве штаб-квартира. В компании около 5500 сотрудников, и очень важно правильно выстраивать внутреннюю и внешнюю коммуникационную политику компании.

В мою работу входили GR, PR, внутренние коммуникации, организация и реализация программ корпоративной социальной ответственности компании в России, сотрудничество с профессиональными организациями и союзами, такими как РСПП, ТПП, Американская торговая палата, Американо-российский деловой совет и т.д. Спустя некоторое время к моей деятельности в Alcoa прибавился еще и блок работы по развитию бизнеса компании в России и продвижению алюминия как высококачественного конструкционного материала на различные рынки. Хотя моя зона ответственности всегда была шире, чем только взаимодействие с органами государственной власти, я себя в первую очередь считаю джи-

арщиком, а не специалистом по PR или внутренним коммуникациям, так как в коммуникации я пришел именно из GR.

Олег Игоревич Калинский родился 9 июля 1977 года в Пятигорске.

В 1998 году с отличием и первым рейтингом на курсе окончил «Гастингс колледж» (США). Был удостоен одной из наиболее престижных наград за успехи в изучении экономики — награды газеты *Wall Street Journal*, а колледж в знак признания успехов учредил стипендию его имени Kalinskiy-Riley Scholarship, которая ежегодно присуждается иностранным студентам, изучающим экономику.

Стал первым российским студентом, прошедшим практику в обеих палатах Конгресса (1996–1997 годы).

В 2000 году с красным дипломом окончил Пятигорский государственный лингвистический университет, в 2003 году — Московский государственный институт стали и сплавов. В 2003 году повышал квалификацию в Государственном университете — Высшей школе экономики по курсу: «Основы государственной службы в Российской Федерации» и проходил стажировку в Испании (EOI Business School, Madrid) по Президентской программе повышения квалификации государственных служащих. В 2006 году с красным дипломом окончил Российскую академию государственной службы при Президенте РФ (кафедра «Правовое обеспечение рыночной экономики»).

С 1999 года — менеджер по проектам региональной энергетической компании Northern Electric plc в городе Ньюкасл-на-Тайне (Великобритания).

С 2000 по 2003 год прошел путь от ведущего специалиста до начальника отдела по продаже сортового проката Управления экспортных продаж ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат» в г. Старый Оскол Белгородской области.

С 2003 года — начальник отдела стратегического развития и энергоресурсосбережения в металлургии Министерства промышленности, науки и технологий РФ.

С 2005 года — заместитель генерального директора по торговой политике и взаимодействию с органами государственной власти ООО «Газметаллпроект» и советник по торговой политике управляющего директора ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат».

С 2006 года — вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти московского представительства The PBN Company в Москве.

С 2008 года — директор по корпоративной политике компании «Алкоа Россия».

С 2009 по 2010 год — вице-президент по корпоративным отношениям компании «Алкоа Россия».

В 2010 году вошел в Список «тридцати трех самых успешных мужчин в возрасте до тридцати трех лет» по версии журнала «Финанс.». В 2008 году по итогам многоуровневого отбора вошел в триста лучших участников проекта «Кадровый резерв — профессиональная команда страны» по направлению «Деловое сообщество». В 2007 году стал лауреатом и дипломантом I степени проекта «Профессиональная команда страны» по разделу «Промышленность и услуги» (в числе восьмидесяти трех лучших управленцев промышленного комплекса в России).

Награжден медалью «За заслуги перед г. Пятигорском» и медалью «200 лет основания курортного региона Российской Федерации Кавказские Минеральные Воды».

Член Экспертного совета по развитию конкуренции в сфере металлургии Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации.

Член Общественного совета при Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации.

С 2009 по 2010 год — член правления Общероссийского объединения работодателей «Российского союза промышленников и предпринимателей».

Кандидат экономических наук. Докторант и доцент кафедры экономики и менеджмента ФГОУ ВПО «Национальный исследовательский технологический университет МИСиС». Читает студентам второго курса курс лекций по мировой экономике.

Соавтор монографии по мировой экономике, автор и соавтор двадцати девяти научных статей и публикаций, а также четырех научно-методических пособий по экономике и управлению в черной металлургии и трех книг о традициях и быте американцев.

Свободно владеет английским и испанским языками.

Юрий Кобаладзе: «И везде и всегда я не занимался бизнесом»

Когда я ушел из разведки, я работал в ТАСС, в инвестиционном банке Renaissance Capital. Сейчас работаю в X5 Retail Group. И везде и всегда я не занимался бизнесом. Только лоббированием или созданием благоприятного фона для деятельности компании в разных средах. Условно называю себя министром иностранных дел компании: все, что касается внешних связей компании, курирую я и озабочен тем, что думают о компании, как она позиционируется в глазах людей, что нужно сделать, чтобы о ней узнали, как это сделать, через какие круги. Очень важно для лоббиста взаимодействие со средствами массовой информации. Я веду массовую публичную деятельность, никогда не отказываюсь участвовать в различных семинарах и конференциях, читаю лекции в МГИМО, веду передачу по радио «Эхо Москвы» и считаю, что все это тоже часть пропаганды моей компании.

Вся моя деятельность как лоббиста направлена в первую очередь на укрепление позиций компании в глазах общественности. GR — это мое, и не потому, что меня этому обучали, а в силу внутренних качеств и психологических свойств. Каждый человек запрограммирован на что-то, но не всегда развивает свои способности, а мне повезло в жизни: я всегда занимался тем, что мне нравилось.

Мой день построен как в сумасшедшем доме. Успехи в моей лоббистской деятельности могут случиться даже в самый бестолковый день с точки зрения его организации. Я слишком завязан на внешние факторы. Вся моя работа направлена на создание благоприятного фона компании, чтобы компанию знали и любили в парламенте и других госструктурах.

Меня устраивает существующее положение вещей. Куда мне двигаться дальше? Я старый и больной человек. Буду сидеть и разводить уточек. Я не знаю, как сложится моя жизнь. Всю жизнь у меня были обязательства, но меня никто не контролировал. Я чувствую, что понимаю в кинокритике. Сейчас не могу посвятить все время кино. Может быть, настанет время, когда все заброшу и займусь творчеством, буду писать программы на радио, читать лекции, изучать кино. Страшно завидую людям, у которых огромное количество книг и есть время для чтения. Мне скучно не будет.

Юрий Георгиевич Кобаладзе родился 22 января 1949 года в Тбилиси.

В 1972 году окончил МГИМО (факультет международной журналистики). Специалист в области международных отношений. С 1972 года работал в Службе внешней разведки, корреспондентом ТАСС и Гостелерадио СССР.

С 1977 по 1984 год был корреспондентом Гостелерадио СССР в Великобритании.

С 1984 года работал в центральном аппарате Первого главного управления СССР (Служба внешней разведки).

С 1991 по 1999 год — руководитель Бюро по связям с общественностью и средствами массовой информации Службы внешней разведки.

С января 1999 года — первый заместитель генерального директора информационного агентства ИТАР-ТАСС.

С октября 1999 по январь 2007 года был управляющим директором независимой инвестиционной компании Renaissance Capital.

В феврале 2007 года перешел на работу в группу компаний X5 Retail Group в качестве управляющего директора по корпоративным отношениям.

С мая 2010 года — советник главного исполнительного директора по связям с органами государственной власти группы компаний X5 Retail Group.

В 1998 году был удостоен профессиональной премии «Советник года» — за вклад в формирование позитивного имиджа государственной власти.

Профессор Московского государственного института международных отношений (Университет) МИД России. Читает лекции во многих московских высших учебных заведениях — Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова, Московском государственном техническом университете им. Н.Э. Баумана, Финансовой академии при Правительстве РФ и др.

Имеет звание генерал-майора.

Является членом Совета по внешней и оборонной политике.

Член правления многих общественных клубов Москвы. Возглавляет Клуб молодых политиков в школе № 1306 г. Москвы.

Владеет английским и французским языками.

Женат, имеет двух дочерей и двух внуков.

Увлечения: книги, музыка, живопись, водные виды спорта.

Евгений Корчевой:
«С детского сада во мне было критическое осмысление жизни»

С раннего детства я мечтал делать жизнь лучше и умел воодушевить людей на что-то хорошее. С детского сада во мне было критическое осмысление жизни: понимал, что неправильно, и хотел исправить.

В первом классе участвовал и победил на конкурсе чтецов стихов о Ленине. В школе был первым, кого приняли в октябрята и пионеры. Будучи пионером, мечтал создать свою организацию. На пионерских слетах был председателем совета отряда, председателем совета дружины, общался с комсомольцами. Уже тогда в исполком дорожку показывали, приглашали к участию в программах областного телевидения. Потом был Вологодский институт, где я тоже вел активную общественную жизнь. Был профоргом группы, создал ассоциацию студентов, участвовал в политике, в частности был выдвинут молодежью как кандидат на выборах мэра г. Вологды. После института работал помощником депутата законодательного собрания, помощником депутата Госдумы в регионе.

Приехал в Москву, захотел работать в бизнесе и попал в авиацию. Я вырос в военном гарнизоне. Отец у меня летчик, и для меня самолеты, особенно «Туполев», были и остаются значимыми. Промышленный союз «Новое содружество» тогда хотел купить завод в Ульяновской области, где производят самолеты Туполева, но сделка не состоялась. У организации был еще завод комбайнов, и вместо самолетов я занялся сельскохозяйственной техникой. В процессе работы в «Ростсельмаше» защитил кандидатскую диссертацию по экономическим наукам. Пять лет назад появилась реальная потребность отрасли создать ассоциацию, и меня пригласили ее возглавить. Весь прошлый опыт общественной деятельности мне пригодился в руководстве ассоциацией производителей сельхозтех-

ники «Росагромаш». В прошлом году меня избрали председателем комитета по GR Ассоциации менеджеров России.

Лоббисту важно иметь мощные жизненные устои. Со временем прихожу к пониманию, что надо быть верующим человеком, иметь крепкую семью. Будучи предпринимателем, можно быть человеком мира. А вот эффективной джиарщик должен быть патриотом, гражданином своей родины и в своей работе думать об интересах страны, даже если он работает на отдельную корпорацию. А патриотизм и любовь к людям возникают в семье, когда думаешь о своих детях, которые будут жить в этой стране.

Евгений Анатольевич Корчевой родился 7 июня 1978 года в городе Коркино Челябинской области в семье военного летчика.

Окончил Вологодский государственный технический университет и аспирантуру Государственного университета управления в Москве.

Учебу в университете успешно совмещал с законотворческой работой — был помощником депутата Государственной думы, занимался общественной деятельностью. Был генеральным секретарем Ассоциации студентов Вологодской области. В 1999 году был избран депутатом единственного созыва Областного молодежного парламента Вологодской области.

По окончании университета работал заместителем директора телекоммуникационной компании, возглавлял информационное агентство.

В 2001 году пришел в сельхозмашиностроение. Работал заместителем директора по внешним связям холдинга «Новое содружество», объединяющее крупные промышленные предприятия. С 2004 года — директор по связям с общественностью ОАО «Ростсельмаш» (лидер на рынке сельскохозяйственной техники).

В марте 2005 года большинством голосов членов общего собрания Союза производителей сельскохозяйственной техники и оборудования для АПК «Союзагромаш» был избран директором Союза. За это время число предприятий—членов Ассоциации выросло в восемь раз.

Эксперт в вопросах таможенно-тарифной политики. Известен как сторонник протекционистских мер в поддержку развития отечественного сельского хозяйства и сельскохозяйственного машиностроения. Принимал участие в разработке плана мер по развитию сельскохозяйственного машиностроения на 2006–2008 годы, утвержденного правительством Российской Федерации; антикризисной программы по поддержке отрасли; нового Порядка предоставления государственных гарантий Российской Федерации в иностранной валюте для оказания государственной поддержки экспорта промышленной продукции (товаров, работ, услуг) и других документов.

Ассоциация «Росагромаш» под руководством Е.А. Корчевого неоднократно инициировала подготовку проектов ряда постановлений правительства РФ, нацеленных на защиту отечественных производителей, нормативных актов, а также обращений в адрес правительства и президента России.

В 2007 году награжден памятной медалью им. П.А. Столыпина. Согласно рейтингу Ассоциации менеджеров и газеты «Коммерсантъ», в 2009 году вошел в список профессиональных высших руководителей «ТОП-1000 российских менеджеров». Автор ряда научных материалов и многочисленных публикаций в СМИ.

Член экспертного совета по агропродовольственным рынкам при Комитете Госдумы по аграрным вопросам.

Член рабочей группы по технической и технологической модернизации сельского хозяйства при правительстве России.

Член Комитета по бюджетной и налоговой политике Российского союза промышленников и предпринимателей.

Независимый член совета директоров ОАО «Ростсельмаш» (Ростов-на-Дону).

Член выставочного комитета Международной специализированной выставки сельхозтехники АГРОСАЛОН.

Участник гражданской сети «Люди слова.ру».

Кандидат экономических наук.

Свободное время предпочитает проводить в кругу семьи. Отец троих детей. Любит активный отдых, путешествия. В 2004 году совершил восхождение на Эльбрус. Увлекается горными и водными лыжами.

Олег Мозгунов:
«В GR я шел не через госслужбу»

У меня нестандартный путь. В GR я шел не через госслужбу. Я знаком с технологией работы министерств и ведомств в силу сложившихся обстоятельств. Друзья работали там. Общение не прекращалось. Сначала развивался в финансовом секторе, работал в банковской сфере. Толчком к смене деятельности послужила работа в аудиторской компании. Представители банков часто обращались с просьбами в решении вопросов с органами государственной власти. Для банков это вопросы с антимонопольной службой, которая выдает соответствующее согласие на увеличение капитала. Первым шагом в дальнейшей карьере в этой области был консалтинг по вопросам составления документов, которые должны были пройти через органы государственной власти.

Девять месяцев до прихода в чистый GR я работал в Государственной думе на общественных началах, но с рабочим кабинетом. Мне было тридцать три года. У меня было двое детей. И я выбирал, или находиться в отпуске без сохранения заработной платы в связи с финансовым кризисом и «бомбить», или идти на работу консультантом по финансо-

вым вопросам в «Сибирский алюминий» в управление по взаимодействию с госорганами.

Пришлось начинать все сначала. В 1998 году уходил с должности руководителя службы внутреннего контроля крупного банка, а пришел на должность простого консультанта в управление. Было интересно. Я не видел для себя нерешаемых задач. Ранее мне приходилось решать сходные задачи. В компании мой кругозор и круг задач расширились. Когда руководство подразделения заметило, что я нацелен на результат, поступили предложения о решении новых задач, и я стал развиваться внутри компании.

Сейчас хотелось бы уделять больше внимания семье — жене, младшей дочке и младшему сыну. Но это не говорит о том, что я хотел бы прекратить работать, все бросить. Очень трудно выйти из ситуации, так как очень много завязано лично на мне. Большое количество экспертных и попечительских советов, комиссий, других площадок. Все это физически тяжело передать кому-то. Необходимо планомерно, целенаправленно и долго заниматься передачей дел и компетенций, чтобы выйти из системы без ущерба для компании. Это большая ответственность. Кроме того, на сегодняшний день я чувствую себя на своем месте, но это не означает, что я не могу мечтать о чем-то большем и стремиться к дальнейшему развитию. Иногда посещают мысли попробовать себя в управлении в несколько другом качестве, возможно, возглавить какой-то бизнес. Обширная прецедентная практика, которую я наблюдал в ходе моей работы, дает колоссальный опыт. Работа лоббиста на 70% состоит из исправления ошибок, и когда знаешь, как нельзя делать и к чему это приведет, остается меньше шансов на ошибку.

Олег Николаевич Мозгунов родился 7 мая 1966 года.

В 1992 году окончил Московский авиационный институт им. С.К. Орджоникидзе по специальности «Прикладная ме-

ханика, инженер-электротехник, антенно-фидерные устройства», а в 1997 году — Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов РЭА им. Г.В. Плеханова по программе «Финансовое и банковское дело», а затем Российско-Американский институт банковского дела по специальности «Аудит в коммерческих банках: практика внутреннего и внешнего контроля».

До 1999 года работал в компаниях финансового сектора экономики (банки, аудит). Был помощником депутата Государственной думы третьего и четвертого созыва (на общественных началах).

В 1997–1999 годах — начальник отдела внутреннего контроля и анализа КБ «Мосводоканалбанк».

С 1999 года — заместитель генерального директора по взаимодействию с государственными и общественными организациями компании «Сибирский алюминий», затем «Базовый элемент».

Член Совета по конкурентоспособности и предпринимательству при правительстве РФ.

Член рабочей группы по стратегии развития финансового рынка Консультативного совета по иностранным инвестициям при правительстве РФ.

Член рабочей группы по банковской и финансовой деятельности ТПП РФ. Член Комитета по промышленной политике РСПП.

Член Комитета по налогам и бюджетной политике Государственной думы.

Член рабочей группы по реформе земельных отношений Государственной думы.

Имеет благодарность Комитета Государственной думы по безопасности.

Увлечения: картинг, горные лыжи, спортивная стрельба.

Андрей Назаров:
«Я представляю интересы предпринимательского сообщества»

Я был самым молодым депутатом Горсовета, а затем одним из самых молодых депутатов Госсобрания Республики Башкортостан.

Удалось поработать руководителем Центра стратегических разработок при президенте Башкирии. Это был мозговой центр руководителя региона, в котором у меня были большие полномочия. Я никому не подчинялся, кроме президента, и все мысли, которые я разрабатывал совместно с коллегами, доходили до него напрямую, и он уже давал исполнительной власти распоряжения. Это был большой вклад в развитие республики.

Перед назначением меня на должность руководителя ЦСР президент Башкортостана Муртаза Рахимов спросил о том, как я буду действовать в отношении своего бизнеса. Я ему сказал, что пока я работаю на этой должности, то буду относиться к своему бизнесу как к чужому, а к чужому — как к своему, и придерживался этого принципа, пока там работал.

После назначения на должность руководителя ЦСР в Башкирии мне пришлось формировать коллектив, так как Центр был совершенно новой структурой. В России принято устраиваться на работу по звонкам, но я решил отойти от этой традиции. Я пригласил специалистов по подбору кадров, которые объявили конкурс, состоящий из трех этапов. Собрали двести человек конкурсантов, претендовавших на тридцать мест. Через неделю кадровая комиссия предоставила мне список тех, кто будет у меня работать. Это были «случайные» люди, но профессиональные и по натуре смелые. И так же чиновники всех рангов должны набираться по конкурсу. Никаких других вариантов трудоустройства быть не должно.

Деятельность депутата Госдумы сочетает в себе не только отстаивание общих интересов в рамках партии, но и продвижение интересов своего региона, а также каких-то широких общественных кругов, например среднего и малого бизнеса. Поэтому я могу назвать себя не только политиком, но и отчасти лоббистом на общественных началах.

Это, кстати, еще один четкий критерий, чтобы отделить политическую деятельность в интересах части избирателей от профессионального лоббизма. Интерес политика, продвигающего в рамках общего интереса согласование многих частных интересов, заключается не в деньгах, а в росте политического влияния.

Лично я всегда параллельно с работой в сфере бизнеса занимался общественной деятельностью по поддержке предпринимательства в стране. Раньше это я делал в Уфе, сейчас в Москве, в роли заместителя председателя объединения предпринимателей «Деловая Россия». Моя работа заключается в защите общих интересов предпринимателей, укреплении общих гарантий прав собственности, в том числе на основе цивилизованного взаимодействия с правоохранительными органами.

Не так давно мы создали между «Деловой Россией» и Ассоциацией юристов России рабочую группу и подписали соглашение. Сейчас эта рабочая группа готовит совместные инициативы по совершенствованию законодательства, определяющего условия для предпринимательской деятельности. До этого было проведено много совещаний, встреч, мероприятий, включая парламентские слушания и общественную дискуссию на базе клуба «Гражданская платформа». Нам удалось донести мнение и ожидания предпринимательского сообщества до президента. Первым результатом совместной работы был пакет законопроектов по гуманизации уголовного законодательства, внесенный на рассмотрение в парламент президентом.

Я представляю в парламенте не только свой регион, но и интересы предпринимательского сообщества. Считаю, что сейчас средний и малый бизнес развивается вопреки всем объективным и субъективным препятствиям и только в последнее время государством начали создаваться дополнительные возможности. Внимание и преференции государства в адрес малого бизнеса, который является платформой всего предпринимательства, очень важны, так как малый бизнес охватывает большое количество граждан.

Нам необходимо создать все условия для порождения и развития предпринимательства в нашей стране. Всего в России десять процентов энергичных, предприимчивых, способных рисковать людей, которые готовы на свой страх создавать свое дело, и среди них только 6–7% — это собственники, которые за все отвечают, создают рабочие места, платят налоги. И мы, когда начинаем говорить о модернизации и ее успешно проводим, приходим к противоречию.

Модернизация — это в первую очередь повышение производительности труда. Сегодня она в 4–5 раз ниже, чем в Европе. Если мы проведем модернизацию производительности труда успешно, то высвободим из производственного процесса примерно пятьдесят миллионов свободных рук работников. И получается, что мы либо отступаем от модернизации и становимся отсталой страной, либо модернизируем, тогда возникает вопрос, куда пойдут работать люди. Выход из сложившейся ситуации один.

Ввиду того, что государство не сможет создать столько рабочих мест, вся ответственность за работников ложится на средний предпринимательский класс, который должен создать в ближайшие десять лет около ста тысяч предприятий с численностью триста-пятьсот человек. А это тысяча конкурентоспособных предприятий ежемесячно, и не на бумаге, а с работающей идеей. И все это организовать могут только предприниматели на свой страх и риск.

Важно понимать, что психология предпринимателя отличается от психологии простого человека. Простой человек пришел на работу, где пробыл восемь часов, вернулся домой, сел на диван и смотрит телевизор. А у предпринимателя нет покоя. Он вышел из дома и думает, что бы ему такого сделать, чтобы заработать денег для себя и семьи. Если у него нет денег, он идет и закладывает квартиру, и если он обанкротился, то у него вообще ничего нет. Но если он придумал идею и начал работать, то создаются рабочие места, платятся налоги, рынок насыщается продуктами его деятельности. Государству это очень выгодно. Однако оно до сих пор жестко регламентирует предпринимательскую деятельность. Сегодня человеку нет смысла вставать с дивана, потому что как только он встал, так почти сразу попадает под уголовную статью. Вместо того чтобы государство сказало: «Молодец, Петров, работаешь, дома не сидишь, рабочие места создаешь, налоги платишь! Вот тебе медаль за заслуги перед отечеством IV степени!» Но у нас нет таких прецедентов.

Как политик и «лоббист на общественных началах», считаю своей задачей в ближайшие годы создать в стране такую ситуацию, чтобы каждый будущий предприниматель знал, что не будет наказан за малейшие правонарушения как за серьезное преступление. За серьезные экономические преступления последует серьезное наказание в виде штрафов, потери собственности, но не тюрьмы наравне с убийцами и насильниками.

Каждый законопослушный предприниматель должен получить как минимум общественное признание и поддержку государства за свой риск и вклад в общий экономический рост. Мы должны еще на 23% пополнить класс предпринимателей. Для этого со школьной скамьи необходимо их уговаривать и готовить к предпринимательской деятельности. Например, раньше у нас не было Дня предпринимателя. Мы

за это боролись, и первым появился День предпринимателя в Башкортостане, а уже на следующий год в России.

Я причисляю себя к активным людям, которые не могут сидеть дома и ничего не делать, которые хотят чего-то добиваться. Поэтому я всегда старался сделать чуть больше чем, на первый взгляд, мог. Хорошие руководители тоже видят инициативных людей и дают им возможность реализовывать, поэтому меня часто поддерживали.

Андрей Геннадьевич Назаров родился 28 апреля 1970 года в городе Баймаке Башкирской АССР.

Окончил Алма-Атинский институт народного хозяйства (специальность — «Экономика и управление в торговле и общественном питании»), Башкирскую академию государственной службы и управления при Президенте Республики Башкортостан (специальность — «Стратегический менеджмент») и Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (специальность — «Горные машины и оборудование»).

На протяжении ряда лет был председателем правления некоммерческой организации Башкирский торгово-промышленный союз.

В 2003 году был избран депутатом Государственного собрания — Курултая Республики Башкортостан.

До избрания депутатом Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации пятого созыва был руководителем государственного учреждения «Центр стратегических разработок при президенте Республики Башкортостан».

Член Всероссийской политической партии «Единая Россия».

В настоящее время — депутат Государственной думы пятого созыва, член фракции «Единая Россия», заместитель председателя Комитета Государственной думы по гражданскому,

уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству.

А.Г. Назаров — заместитель председателя Общероссийской общественной организации «Деловая Россия».

Награжден медалью в честь 850-летия Москвы.

Имеет благодарности от президента Российской Федерации и от председателя Государственной думы. Награжден Почетной грамотой президента Российской Федерации.

Кандидат политических наук с 2006 года. Работает над докторской диссертацией. Автор двух монографий.

Женат. Воспитывает сына.

Петр Орджоникидзе:
«Я с детства видел, как принимаются решения»

Я родился в Нью-Йорке и жил там десять лет. Поэтому мне легче понимать американский образ мыслей и язык, чем живут американцы, их юмор, систему ценностей, образование, устремления. Сейчас этим никого не удивишь, но это дополнительная возможность лучше узнать иностранцев, чтобы понимать, как они мыслят. Окончил школу и юридический институт в Москве. Знаю московский образ жизни хорошо. После института работал в основном в компаниях с западным уклоном. На каком-то этапе мне стало интересно попробовать нечто новое, но чтобы это нечто учитывало мой опыт, знания и сильные стороны. У меня был опыт активного взаимодействия с госструктурами, широкий круг контактов. Среди моих друзей, знакомых, коллег было много людей, которые имеют или имели прямое или косвенное отношение к лоббистской деятельности, и мне казалось, что я могу воспользоваться их советами и рекомендациями при случае. Кроме того, мой отец был высокопоставленным чиновником центрального аппарата Министерства иностранных

дел. Его последняя должность была — заместитель министра МИД РФ. И я с детства видел, как строится работа чиновника, как принимаются решения, была возможность окунуться в среду, понять, спросить. Так возникла идея познакомиться с лоббистами США и обсудить возможность ведения лоббистского бизнеса в России. Мы быстро нашли общие интересы с представителями одного из лидеров лоббистского бизнеса в США — компании Cassidy&Associates CIS и начали работать совершенно с нуля. Я был первым директором. Год ушел на формирование процесса, выработку детальной концепции и подходов. После нескольких лет взаимодействия с Cassidy&Associates мне захотелось продолжить заниматься консалтингом самостоятельно.

Я по натуре — победитель. Всегда интересно добиваться успеха. Если говорить о GR, то это был изначально амбициозный проект. Мне было важно, чтобы он превратился в прибыльный, чтобы стал успешным не только финансово, но и в восприятии окружающих.

У меня есть семья, и я живу для нее. Жена и сыновья ведут активный образ жизни. Помимо семьи — мои друзья, коллеги. У меня есть важные критерии оценки людей, которые входят в ближний и профессиональный круг. Для меня важна порядочность, чтобы я мог доверять людям. Мне нравятся интересные люди.

Петр Сергеевич Орджоникидзе родился 17 декабря 1972 года в Нью-Йорке. В 1995 году окончил факультет правоведения Московской государственной юридической академии, учился в аспирантуре Института TMC Asser в Гааге.

Имеет богатый опыт в продвижении клиентов в различных отраслях экономики, включая стратегические рекомендации, проекты по лоббированию, стратегии межправительственных связей, связи с международными политическими структурами, оценку политических рисков и конъюнктуры, а также

организацию встреч и переговоров для получения поддержки со стороны федеральных властей. Специализируется на связях с международными и местными финансовыми корпорациями.

Был управляющим партнером в одной из ведущих международных консалтинговых компаний, специализировавшейся на связях с органами власти, где проработал четыре года. В его обязанности входило создание и развитие бизнес-стратегий, а также координация работы офиса в Москве и СНГ.

В течение шести лет занимал позицию старшего юриста в международной юридической компании в Москве. Имеет опыт работы в качестве юридического консультанта лидирующего российского коммерческого банка, инвестиционной компании, а также нефтяных, газовых и металлургических корпораций.

Около восьми лет занимался публичным правом, административной практикой, а также торговыми и внутриэкономическими законами. Его клиентами были правительство РФ, правительство Москвы, МИД РФ, Минэкономразвития, РАО «ЕЭС России», Philip Morris, Bema Gold, дипломатические представительства, B2Gold, НТВ-ПЛЮС, «Тольяттиазот» и многие другие.

Был консультантом по многим корпоративным и коммерческим вопросам. Консультировал клиентов на предмет формирования структуры совместных предприятий нефтегазовой, горнодобывающей и других отраслей. Был экспертом в области проектного финансирования, подготовки юридических и политических заключений, реструктуризации компаний, коммуникаций с чиновниками и государственными деятелями, местными финансовыми институтами и компаниями.

С июня 200г года — председатель совета партнеров компании «Кесарев Консалтинг».

Владимир Плигин: «Всю полноту чувства любви я испытал на собственном опыте»

Я профессиональный адвокат, но всегда старался не заниматься семейными делами. И только однажды меня попросили проконсультировать молодых людей по поводу любви, вернее, по поводу создания будущей семьи. Родители жениха и невесты были очень состоятельными, и их очень заботил вопрос выстраивания брачного договора. Но когда ко мне пришли восемнадцатилетняя девушка и девятнадцатилетний парень и я стал с ними разговаривать о брачном договоре, сущность которого заключается в правильном разделе имущества после развода, они полностью «зачистили» меня с поля любви. Они смотрели на меня очень внимательно, и их глаза говорили мне: «Мы тут про любовь, а этот идиот рассказывает нам про развод и раздел имущества».

Тем не менее всю полноту чувства любви я испытал на собственном опыте. Моей жене удалось «не загрызть» меня в течение тридцати лет, и мне удалось «не убить» свою жену в течение тридцати лет. У нас теплые отношения. Мы вполне довольны друг другом. Мы до сих пор ездим вместе отдыхать в отпуск. Мне кажется, что все это возможно только тогда, когда есть любовь. Иначе как сохранять отношения в течение тридцати лет? Попробуйте.

Моя система ценностей достаточно гармоничная. В первую очередь это моя семья, мои друзья, мое видение нашего государства. В рамках этой системы ценностей я бы хотел, чтобы мы добивались выстраивания государства предсказуемого, базирующегося на праве и ориентированного на человека. Потому что если мы не создадим такое государство, существующая реальность станет угрозой всем остальным нашим ценностям — семье, детям, друзьям. Если мы не восстановим ценность правового государства, то мы не сможем остановить

поток людей, готовых уехать за рубеж, разочарованных, излишне озлобленных. Поэтому ценностью правового государства необходимо много заниматься. В противном случае нам придется тратить огромное количество усилий на то, чтобы обеспечить защиту всех остальных ценностей.

Моя мечта — воспитать внуков. Я надеюсь, что это получится. Для меня это очень важно.

Владимир Николаевич Плигин родился 19 мая 1960 года в Вологодской области. В 1982 году с отличием окончил юридический факультет Ленинградского государственного университета им. А.А. Жданова, получив специальность юриста-правоведа.

С 1982 по 1990 год работал по специальности в различных организациях. С 1990 по 1993 год учился аспирантуре Института государства и права Российской академии наук. До избрания в Государственную думу Федерального собрания Российской Федерации с 1992 года являлся управляющим партнером юридической фирмы «ЮСТ» Московской областной коллегии адвокатов.

Был членом совета директоров ряда крупнейших компаний России, в том числе ОАО «Туполев», ОАО «Авиастар», КБ «НОМОС-БАНК» и др. Неоднократно представлял интересы российских государственных организаций в разрешении споров в международных судах, а также при организации крупных инвестиционных проектов. Опубликовал около пятнадцати статей в России и за рубежом, соавтор учебника «Управление государственной собственностью».

В настоящее время — депутат Государственной думы пятого созыва, председатель Комитета по конституционному законодательству и государственному строительству.

Награжден орденом Почета.

Женат, имеет двух сыновей.

Увлечения: история, философия, туризм.

Евгений Рошков: «Начинали с одного клиента»

Свою профессиональную нишу я почувствовал в шестнадцать лет, когда заканчивал среднюю школу в начале 1990-х в Вашингтоне. Учась в Вологодской средней школе, я выиграл грант программы обмена и был один из двухсот человек, которые поехали учиться в США. Поскольку я жил в столице страны, меня использовали как наглядный пример эффективности программы обмена для выбивания денег из Конгресса и Сената для программы на следующий год, водили по кабинетам конгрессменов и сенаторов, по госдепартаменту. Мы делали презентацию о том, насколько эта программа важна для России, молодежи и ее обучения. Можно сказать, что я тогда овладел первыми навыками лоббизма, когда надо было грамотно преподнести в сжатом виде проект. Встречи с сенаторами и конгрессменами были по пять-десять минут, как это бывает с чиновниками высокого ранга. За это время было необходимо выложить максимально эффективно весь объем информации, добавить эмоциональных нот. Тогда я, конечно, не понимал, что такое лоббизм, но уже, видимо, почувствовал вкус лоббистской деятельности. Когда вернулся в Россию, уже с первого курса совмещал учебу в Вологодском университете с работой. Я начал работать в семнадцать лет в информагентстве, затем как менеджер по внешним связям в крупном государственном ликероводочном холдинге, в его региональном подразделении, отвечающем за один макрорегион. Приблизительно в это время происходило введение льготного налогообложения для крупнейшего завода этого холдинга на уровне муниципалитета. Большая часть налогов и акцизов, полученных в отрасли в 1990-е годы, шла в муниципальный бюджет. Так получилось, что я как раз отвечал за процесс прохождения законопроекта через городскую думу и голосования по этому вопросу. Уже тогда значительный

акцент в работе был сделан именно на преподнесение информации чиновникам и встраивании этой информации в процедуры гордумы. Затем я работал помощником депутата Госдумы, главы подкомитета по информационной безопасности.

По окончании университета сразу перебрался в Москву.

Здесь работал в одной из структур, консультирующих Администрацию президента, где занимался политической аналитикой, региональными рисками. Потом перешел на работу в партию «Единая Россия», где отвечал за политическое планирование всей избирательной кампании партии на уровне регионов. После успешных парламентских выборов 2003 года ушел из партии и в течение года работал со своими коллегами над проектами клиентов по связям с органами власти, и постепенно мы органично пришли к мысли организовать консалтинговую фирму.

Пригласил партнеров, которых я знал и которые являются настоящими профессионалами, и создал свою организацию, в которой мы все работаем с 2004 года. Начинали с одного клиента, вокруг которого крутилась вся деятельность в течение первого года. Потом этот клиент порекомендовал нас другой олигархической структуре. Те порекомендовали нас другим, и так по рекомендации все и росло. В последние три года произошел качественный рост — добавились западные клиенты, увеличилось количество отраслевых практик, вырос штат, купили украинское агентство и в 2008 году оформили там новый офис. Сейчас я управляющий партнер фирмы, в которой работает уже двенадцать человек в двух офисах — в России и Украине.

Сейчас я концентрируюсь больше на стратегических вопросах управления, взаимодействии с клиентами и первыми лицами компаний, развитии новых направлений деятельности фирмы и практик, нежели на лоббизме. У нас сильная команда внутри компании, включая тех, которых мы можем при-

влекать на контрактной основе на проекты. Мое дело — заставить все работать на неизменно высоком профессиональном уровне в установленные сроки.

Я очень люблю Украину, Молдавию, Балканы. В Молдавии прошло мое ранее детство. Сочетать работу с путешествиями и новыми знаниями мне доставляет удовольствие.

Ви́дение горизонта и цели регулярно меняются. Те цели, которые были год назад, сейчас уже не актуальны, если они даже не достигнуты. Они просто сместились в другую сторону. Я сейчас работаю над новыми практиками, о которых я не задумывался еще год назад. Например, менеджмент ассоциаций.

В жизни и на работе я очень требователен к себе и коллегам, близким. Считаю, что расслабляться нельзя. Необходимо стараться жить в высоком темпе. Поэтому провожу в командировках треть своего времени. Считаю, что это единственный возможный способ эффективной работы консультанта — находиться в движении и оставаться на пике текущего момента.

Евгений Викторович Рошков родился 11 июня 1980 года.

Опыт работы консультантом по коммуникациям с органами власти, корпоративным и общественным коммуникациям — около десяти лет.

Имеет большой опыт по работе с политическими рисками и GR-Q консультированию в России, Украине, Балканском регионе, на Южном Кавказе, в Центральной Азии и Африке. Работал с компаниями таких секторов, как ТЭК, ГМК, строительство и инфраструктура, агроиндустрия, машиностроение и финансы.

Является членом Американской лиги лоббистов. Первый среди россиян, кто прошел годичную сертификационную программу этой организации. Также прошел ряд тренингов и образовательных программ по правительственным коммуни-

кациям, управлению политическими рисками и искусству лоббировать интересы за рубежом.

Является активным членом Ассоциации менеджеров России (Комитет по GR и Комитет по продвижению российского бизнеса за рубежом) и Американской ассоциации политических консультантов. Окончил факультет истории и политологии Государственного университета управления и Вологодского государственного педагогического института, а также учился в Harvard Kennedy School of Government и London School of Public Relations. В настоящее время преподает и курирует курс по связям с органами власти по программе MBA в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики».

Был главным специалистом по политическому планированию и контролю в партии «Единая Россия» (2003–2004 годы) и советником ряда политиков в России, Украине и США (1999–2010 годы).

С 2004 года — управляющий партнер компании «Кесарев Консалтинг» (услуги в области стратегических корпоративных и правительственных коммуникаций). Курирует работу киевского офиса «Кесарев Консалтинг» и зарубежную практику компании.

Его основной задачей является управление проектными командами в интересах клиентов, а также предоставление услуг по связям с правительственными организациями.

Олег Румянцев: «Я был ответственным секретарем конституционной комиссии, фактически заместителем Бориса Ельцина»

На процесс формирования моей личности оказали влияние три источника. Первый источник — среда, в которой я рос, это семья моих родителей. Я вырос в семье инженеров-атомщиков, шестидесятников, и очень признателен моим

родителям и их друзьям за то, что я мог находиться среди людей, создававших славу нашей науки, техники, промышленности. Физики-ядерщики были безусловной гордостью советской интеллигенции, науки и техники. У них были нравственные ценности, которые они передали мне. Это, безусловно, чувство патриотизма, чувство прогресса и ответственности, очень серьезные моральные регуляторы, такие как понятие справедливости, общего блага, общественного контроля.

Второй источник — академическая среда восьмидесятых годов, в которой я провел большую часть этого десятилетия. Я работал в Институте экономики социалистических систем, тесно связанном с Институтом экономики и Институтом Востока РАН. Здесь зародился клуб «Перестройка» и многие интеллектуальные движения. Важно, что мы занимались вопросами науки и власти — научным обеспечением деятельности власти.

Третий источник — это политические процессы конца 1980 — начала 1990-х годов.

Мы создали клуб «Перестройка», партию «Демократическая Россия». Мы привнесли в политику новые, не манипуляционные политические технологии, основанные на подотчетности перед избирателем, электоратом. К сожалению, мираж народовластия, который коснулся России в первые три года девяностых, продержался недолго, и мы пришли к цинизму. Демократические ценности в прошлом. Они затоптаны, но продолжают жить в обществе, и потребность в них у общества есть.

Я был ответственным секретарем Конституционной комиссии, фактически заместителем Бориса Ельцина в комиссии в течение четырех лет, когда готовился проект Конституции. Мы чувствовали огромную ответственность за то, что закладываем основы нового строя. Главное, мы хотели, чтобы основы претворялись в жизнь, ежедневно реализовывались. Тогда все было по-другому, и мы были свидетелями процесса

становления отношений бизнеса и власти. В 1992 году в Верховном Совете мы приняли закон «О недрах», который действует до сих пор, многие другие законы, которые продолжают действовать. Время показало их важность и необходимость. Тогда практиковалась тесная связь государства, с одной стороны, с электоратом, с другой — с бизнесом, который помогал высвободить энергию, давал возможность людям иметь свое дело, быть предпринимателями. Но в то же время мы исходили из такого постулата: собственность обязывает бизнес к социальной ответственности. Мы были гораздо более социально ориентированы в своих законах, что, возможно, стало одной из причин, почему оголтелый либерализм прихлопнул социально ориентированный парламент. В итоге возник серьезный разрыв между тем, что заложено в Конституцию, и тем, как это все реализуется через законодательство и правоприменительную практику. И это все имеет прямое отношение к цивилизованному лоббизму, который является лакмусовой бумажкой отношений общества и государства.

Олег Германович Румянцев родился 23 марта 1961 года в Москве.

В 1983 году окончил географический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, в 1994 году — аспирантуру Московской государственной юридической академии.

Кандидат юридических наук.

С 1983 по 1989 год работал научным сотрудником Института экономики мировой социалистической системы Академии наук СССР.

В конце 1980-х — 1990-х годах был руководителем ряда демократических общественных объединений и политических организаций.

С 1990 по 1993 год — народный депутат РФ и член Верховного Совета РФ, ответственный секретарь Конституционной комиссии съезда народных депутатов РФ, руководитель Рабочей

группы по подготовке проекта Конституции Российской Федерации, ставшего одним из принципиальных источников действующей Конституции РФ, принятой 12 декабря 1993 года путем общенародного голосования.

Имеет десятилетний опыт практического руководства GR-направлением (обеспечение эффективного взаимодействия крупнейших зарубежных инвесторов с государственными органами России, содействие улучшению инвестиционного климата) в российских подразделениях крупнейших международных корпораций — Mars, Shell, ТНК-ВР.

С конца 2008 года и по настоящее время — основатель и управляющий партнер консалтингового агентства «Румянцев и партнеры».

Обладает многолетней консультационной практикой в области законодательства (Государственная дума РФ) и международной деятельности (Парламентское собрание Союза Белоруссии и России), а также в странах СНГ (Украина, Белоруссия).

Президент некоммерческой организации «Фонд конституционных реформ», основанной в 1992 году.

Руководитель ряда научных программ, автор многих публикаций по вопросам конституционного права, конституционной реформы, развития политической системы, улучшения инвестиционного климата в РФ.

Владимир Сенин:
«Это было время перемен»

Родился в Москве. После школы поступил в Московский инженерно-экономический институт управления им. С.К. Орджоникидзе. В этом вузе впервые вводилось понятие «менеджмент». Ректором была Олимпиада Васильевна Козлова, которая достаточно много для этого сделала. Первая моя специальность — инженер-экономист по автоматизированным системам управления. После института по распределению

работал в вычислительном центре Мосгорисполкома. Работал инженером, системным инженером, системным программистом, начальником отдела. Вся работа была связана с вычислительной техникой. Параллельно занимался комсомольской работой.

У нас была большая комсомольская организация. Через какое-то время я стал ее секретарем. Нас была почти тысяча комсомольцев. Потом я перешел на работу в Октябрьский райком комсомола. Был инструктором, завотделом. В конце 1980-х годов меня пригласили на партийную работу в Октябрьский райком партии. До августа 1991 года я был заведующим организационным отделом Октябрьского райкома партии. Серьезная позиция, а я был совсем молодым человеком в тот момент. Это было время перемен. Состоялась XIX партконференция, которая во многом определила развитие партии и страны. К тому времени я уже был избран депутатом районного Совета. А потом, после августа 1991 года, все в нашей жизни поменялось. Я естественным путем остался без работы. Через полгода меня пригласили в новую систему исполнительной власти Москвы. Я был заместителем супрефекта Ломоносовского, потом Гагаринского округа, а потом перешел на работу в префектуру Юго-Западного административного округа. Был заместителем префекта, управляющим делами.

В 1993 году меня пригласили на работу в Государственную думу Федерального собрания РФ. Тогда создавался аналитический центр Госдумы, и я пришел туда. Стал заниматься работой, связанной с законодательным процессом и работой фракций, руководил сектором аналитической работы. После этого был Совет Федерации Федерального собрания РФ, где достаточно долго проработал. Завершил я государственную службу в ранге действительного государственного советника Российской Федерации III класса. Параллельно в 1996 году я закончил Московскую государственную юридическую акаде-

мию. Получил высшее юридическое образование. В 2003 году перешел в «Альфа-Групп» и сейчас отвечаю за GR-направление в Альфа-Банке.

В 2005 году защитил кандидатскую диссертацию. Материал собирал в течение трех-четырех лет обучения в аспирантуре Российской академии государственной службы при президенте РФ. Диссертация была посвящена вопросам развития законодательства в банковской сфере. Одно из предложений, которое я описал в работе, еще не реализовано, но, надеюсь, скоро реализуется.

Суть предложения состоит в передаче Центральному банку РФ полномочий субъекта законодательной инициативы. В настоящее время ЦБ РФ является надзорным органом банковской сферы, регулирует деятельность банков подзаконными актами. Сейчас многие законодательные инициативы в сфере банковского регулирования проходят через Минфин, ЦБ РФ, в итоге через правительство РФ, но все это огромное правовое поле не кодифицировано. Это плохо для правоприменительной практики. Реализация моего предложения повысит эффективность работы банковской сферы и государства.

У меня хорошая семья. Жена, две взрослые дочери. Мой профессиональный рост напрямую зависит от моего руководства, так как я не акционер, а нанятый на службу управленец. Развиваться можно в разные стороны. Это может быть членство в совете директоров «Альфа-Групп», но, по большому счету, мои задачи от этого принципиально не поменяются. Меня всегда интересовала политика. Этим буду заниматься через некоторое время. Сейчас парламент только легитимизирует решения исполнительной власти, а не формирует их. Важно для развития страны, чтобы политический процесс был реальным. Он позволяет создать конкуренцию, принимать взвешенные и правильные решения. Важно, чтобы при раз-

витии политического процесса не нарушился баланс. Цель — создать такую политическую систему, которая будет работать в интересах граждан страны, экономической системы прежде всего, и потом уже в интересах государства. Такое понимание в целом у власти существует. Есть попытки создания партийной сбалансированной системы — двух-трех федеральных партий — это важная политическая задача, ради которой стоит заниматься политикой.

Самое главное в жизни — оставаться порядочным человеком в любых отношениях и в любых обстоятельствах, с близкими, с партнерами, с коллегами, с друзьями. Верить в себя, работать и сверять свои мысли и поступки с христианскими ценностями.

Владимир Борисович Сенин родился 17 сентября 1960 года в Москве.

Образование высшее (экономическое и юридическое).

Кандидат юридических наук.

Действительный государственный советник Российской Федерации III класса.

Общий стаж работы — двадцать восемь лет, стаж государственной службы — двенадцать лет. Стаж работы в Альфа-Банке — семь лет.

Основное направление деятельности связано с организацией работы и реализацией политики Альфа-Банка и «Альфа-Групп» по взаимодействию с федеральными органами государственной власти, обеспечению поддержки текущей деятельности компании и в продвижении проектов в интересах компании. Помимо обеспечения поддержки текущей деятельности во взаимоотношениях с федеральными органами государственной власти, усилия направлены на реализацию проектов в интересах компании в сфере нормативно-правового и законодательного регулирования.

Михаил Соколов: «В институте я был профоргом только потому, что я один не испугался им стать»

Я выпускник Питерского политехнического института. Окончил физико-технический факультет по специальности «физика плазмы». Уже со второго курса работал. Я должен был заниматься термоядерным синтезом. Когда заканчивал институт, знал, что заниматься физикой не буду. Получу диплом, но оставаться в России и жить так, как здесь живут люди, которые занимаются исключительно наукой, я не готов.

В институте я был профоргом сначала группы, потом факультета, и только потому, что я один не испугался им стать. Остальным было страшно носить деньги — стипендию, которую я, как профгрупорг, получал и раздавал всей группе. А я занимался боксом и никого не боялся. Во многом не могу назвать свою деятельность в профсоюзном комитете успешной. Так, я оказался склонен к интригам, и интриги, в которых я участвовал, имели успех. Вскоре я убедился, что важно думать о последствиях и не быть идеалистом, трезво оценивая людей, которых стремишься выдвинуть на первые позиции. Часто лучшее — враг хорошего. В итоге я отошел в сторону, и при самом незначительном моем участии лидером профкома стал очень хороший человек. Это была школа, которая научила меня общаться с людьми, и не только один на один, но и с целыми группами, даже давить на коллектив.

На втором курсе обучения в институте я включился в выборную кампанию как рядовой сборщик подписей в поддержку кандидатов от партии «Яблоко». Это тоже была школа коммуникаций. Люди разные, и реакция на сборщика подписей, который позвонил в чужую дверь, также в каждом случае своя. В день необходимо было общаться с безумным количеством людей, быстро добиваться результата и уходить,

позитивно завершив контакт. Затем я переключился на организацию бригад. Моя бригада составляла около двухсот человек. Я вывозил автобусами сборщиков подписей под Петербург. Люди не всегда высокого интеллектуального уровня и высоких моральных качеств, но всегда заинтересованные в заработке. И мне надо было сделать так, чтобы они не допускали ошибок. Потому что если они делают ошибки, то ни я, ни они не зарабатывают. Это был эффективный аргумент для всех. В дальнейшем я стал работать в рамках агентства, которое занималось выборами по всей стране, объездил около тридцати регионов России.

В компанию «ЮКОС-Москва» меня привела хорошая репутация. Меня пригласили на работу, когда у меня на руках еще не было диплома. Взяли исключительно потому, что понравилось, как я работаю. Работа в «ЮКОСЕ» в департаменте региональной политики предполагала длительные командировки в Томск. И здесь моя работа тоже была связана с общением. Надо было сделать так, чтобы в регионе я был знаком и находился в хороших отношениях с людьми, которые друг с другом враждуют. Мое положение человека из нефтяной компании существенно облегчало дело. Региональная элита была заинтересована в контактах с представителем крупнейшего налогоплательщика области. Это позволяло эффективно работать.

Когда я заканчивал работать в нефтяной компании «ЮКОС», я сделал один проект, который до меня не могли сделать три года. Этот результат был высоко оценен, и по этому поводу меня знакомили с Михаилом Ходорковским. Но через две недели его арестовали. Для меня это был и взлет, и падение одновременно. С одной стороны, мой успех отмечен особым образом, и это могло стать хорошим стартом в моей карьере. С другой стороны, арест Ходорковского — и мой крах. Но в целом работа в этой компании мне много дала. В настоящее

время работаю в компании, которая занимается консалтингом в сфере GR, PR и лоббизма в Украине.

В Украине сначала попал в пресс-группу представителя украинской элиты Пинчука. Это была работа пиарщика. С этой работой связана одна из моих личных побед. Когда я заканчивал школу и институт, я и подумать не мог, что смогу писать статьи, а не только делать техзадания и контролировать результат. Когда я работал на Пинчука, я стал писать, а потом меня стали публиковать в «Украинской правде». Для меня лично это была победа. Работа не связана с джиаром, но она позволила мне лучше понять психологию элиты — представителей крупного бизнеса и власти. Действиями таких людей управляют исключительно интересы. У них нет ничего, кроме интересов. Меньше всего их волнует, кто прав и кто виноват. Кто сильнее, тот и выиграет. Зачастую обсуждается вопрос не о том, где правда, а о том, кто эффективнее — тот, кто наиболее правильно выстраивает свою стратегию с точки зрения бизнеса, отношений с политиками и коррупции в том числе. Понимание этого стало очередным этапом прощания с иллюзиями.

Во мне много осталось от физика-исследователя. Мне интересно узнавать мир, читать книги по социальной психологии, истории, экономике. До сих пор остается надежда: изобрету свой рычаг, который позволит перевернуть мир.

Мое движение по жизни стимулирует личный успех и интересная работа. Мне интересно узнавать, как работает общество, изучать, как происходят процессы принятия решений, как можно влиять на эти процессы.

Михаил Юрьевич Соколов родился 23 мая 1976 года в Ленинграде.

Выпускник Московской школы политических исследований, а также программы «Открытый Мир», посвященной системе муниципального и государственного управления в США.

Имеет степень магистра физико-технических наук, специализация — физика плазмы, управляемый термоядерный синтез.

Имеет большой опыт в области корпоративного PR, организации работы пресс-служб, взаимодействия с органами власти, осуществления антикризисных проектов, а также проведения избирательных кампаний в России и Украине. Среди его украинских клиентов — «Бунге Украина», Фонд Виктора Пинчука, «ПИОГЛОБАЛ Украина».

Член антикризисной PR-группы корпорации «Интерпайп». В качестве партнера украинской коммуникационной группы им были осуществлены проекты по информационному противодействию попыткам захвата объектов собственности CityState, ООО «Киевгума».

С 2002 по 2004 год занимал должность ведущего специалиста Управления региональной политики «ЮКОС-Москва», участвовал в осуществлении ряда социальных проектов НК «ЮКОС», провел более двадцати различных избирательных кампаний в таких регионах, как Томская, Самарская, Архангельская, Иркутская, Хабаровская, Ленинградская области, Крым, Санкт-Петербург, Республика Хакасия, Приморский край.

Начал работать в компании «Кесарев Консалтинг» в 2008 году, заняв пост руководителя киевского подразделения компании. Его основной задачей является управление проектными командами в интересах клиентов в Украине, а также предоставление услуг по связям с общественностью, органами власти и рядом общественных организаций.

В качестве колумниста сотрудничает с ведущим украинским интернет-изданием «Украинская правда». Его статьи, посвященные анализу политической и экономической ситуации в Украине, не раз вызывали оживленную дискуссию среди читателей и экспертов.

Алик Туйгунов:
«Нельзя сидеть долго на одном месте»

Я родился и окончил школу в Уфе в Башкирии. Желание поступать в МГИМО на экономический факультет появилось после того, как я посмотрел фильм «Журналист». Меня привлекли заумные разговоры про другой мир, показанный в фильме. В МГИМО поступил с трудом, на третий раз. Блата не было, конкурс высокий. На экзамены я приезжал из Уфы. Будучи в столице, сложно понять, что Уфа — это провинция. Первая попытка поступить в МГИМО была абсолютным «пролетом» с двойкой. Второй раз результаты были лучше, и только третья попытка поступить в институт увенчалась успехом.

Учеба на экономическом факультете давалась с трудом, но скоро я переломил себя и стал отличником. После окончания МГИМО поступил на работу во Всесоюзный научно-исследовательский институт Министерства внешней торговли в отдел рынка сырьевых товаров, где был младшим, а затем старшим научным сотрудником, руководителем группы, защитил кандидатскую диссертацию.

Всегда вел активную общественную жизнь, был секретарем комсомольской организации, секретарем партийной организации. Комсомольская организация в Институте была большая — двести человек. Это воспитывало во мне качества лидера.

В 1985 году меня командировали в Аргентину на работу старшим программистом в торговом представительстве. Там отработал четыре года. В то время наша деятельность была четко отстроена. «Высовываться» и входить в ненужные контакты нельзя было. Советские специалисты за рубежом очень щепетильно и деликатно относились к своей работе, понимали, что у принятого решения не может быть двойственной трактовки.

В 1988 году вернулся на родину. Начались новые времена. Работал в Министерстве пищевой промышленности начальником отдела по связям с иностранными компаниями, подчинялся непосредственно министру. В начале 1990-х годов меня пригласили в консалтинг. Стал работать генеральным директором консультационной компании. Там познакомился поближе с компанией Philip Morris. В 1993 году получил предложение о работе в этой компании на должности менеджера по корпоративным вопросам, а в 1998 году был назначен директором Департамента по корпоративным вопросам. Параллельно был членом совета директоров, потом председателем совета директоров табачной фабрики в Краснодаре «Краснодартабакпром». В 2005 году перешел на работу в Nestlé, где трудился два года. С 2008 года являюсь советником заместителя председателя Комитета Государственной думы по бюджету и налогам Г.В. Кулика.

Нельзя сидеть долго на одном месте. Это я понял, к сожалению, поздно. Надо пять-шесть лет проработать и менять место работы, чтобы не создавалось комфортного окружения, иначе человек начнет лениться, почувствует себя великим. Перемены — это встряска, новый коллектив, где все сотрудники «зубастые». Но главное в жизни — это человеческие отношения, такие, чтобы комфортно чувствовать себя в этой жизни. Все должно быть в радость, работа должна приносить удовольствие.

Алик Мирсаидович Туйгунов родился 23 августа 1951 года в Уфе.

В 1975 году окончил МГИМО (факультет международных экономических отношений), в 1980 году – аспирантуру при Всесоюзном научно-исследовательском конъюнктурном институте по специальности «экономист по внешней торговле».

Кандидат экономических наук.

С 1975 по 1985 год работал младшим научным сотрудником, старшим экономистом, старшим научным сотрудником в отделе рынков сырьевых товаров Всесоюзного научно-исследовательского конъюнктурного института Министерства внешней торговли СССР. С 1985 по 1989 год был начальником экономического отдела Торгового представительства СССР в Аргентине, с 1989 по 1991 год — главным специалистом и начальником отдела по внешним связям Российского государственно-кооперативного союза предприятий пищевой промышленности (РОСПИЩЕПРОМ) Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ.

С 1991 по 1992 год возглавлял консультационное «Агентство АСКОН», с 1992 по 1993 год — консультационную фирму «Софит».

С 1993 по 2005 год был управляющим по корпоративным вопросам, управляющим по взаимодействию с органами власти, директором Департамента по корпоративным вопросам с ответственностью за содействие развитию бизнеса дочерних предприятий Philip Morris International в России, Беларуси и Молдове.

В 1996 году был избран членом совета директоров, в 2000 году — председателем совета директоров ОАО «Филипп Моррис Кубань» (табачная фабрика в Краснодаре).

С 2005 по 2007 год работал директором Департамента по корпоративным вопросам и программам мирового лидера по производству продуктов питания и напитков Nestlé.

С 2007 года и по настоящее время на общественных началах работает советником заместителя председателя Комитета по бюджету и налогам Государственной думы РФ.

Послесловие

Среди героев книги — представители практически всех «отраслей» лоббизма. Это и депутаты Госдумы (Анатолий Аксаков, Евгений Богомольный, Андрей Назаров, Владимир Плигин), и консультанты (Владимир Аксенов, Алексей Борев, Михаил Дворкович, Владимир Евсюков, Петр Орджоникидзе, Евгений Рошков, Олег Румянцев, Михаил Соколов, Алик Туйгунов), и сотрудники российских и зарубежных компаний (Кирилл Бабаев, Андрей Бадер, Ирина Бахтина, Марат Баширов, Марина Бортова, Даниил Бриман, Олег Калинский, Юрий Кобаладзе, Евгений Корчевой, Олег Мозгунов, Владимир Сенин).

Автор хотел бы поблагодарить всех этих людей за то, что они согласились дать интервью, а также выразить признательность Владимиру Аксенову, Кириллу Бабаеву, Андрею Бадеру, Ирине Бахтиной, Рафаилу Гайнатуллину, Олегу Калинскому, Евгению Корчевому, Евгению Рошкову за помощь в организации интервью и Михаилу Ходорковскому за отклик на предложение принять участие в работе над книгой. И, конечно, особая благодарность — моей маме, Тамаре Александровне Рогожиной, сочетающей в себе редкую силу духа и душевную тонкость. Она всегда была и остается для меня нравственным идеалом. Без нее не было бы ни меня, ни моей жизни, ни всего того, чем она наполнена, ни этой книги.

Указатель

Источники

В книге также использованы материалы сайтов: aksakov.ru, anazarov.ru, bogomolny.ru, kesarev.com, lobbying.ru, presshall.ru, и сборника «Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия, материалы круглого стола. Москва. РАГС. 14 апреля 2009 года»; под. ред. П.А.Толстых. — М.: Изд-во РАГС, 2010.

Об авторе

Ирина Васильевна Толмачева родилась 12 апреля 1979 года в г. Воткинске в Удмуртии. Окончила факультет психологии и педагогики Удмуртского государственного университета и аспирантуру факультета прикладной политологии научно-исследовательского университета Высшая школа экономики. Работает в Центре исследований гражданского общества Института экономики РАН. Сотрудничает с рядом консалтинговых компаний, предоставляющих услуги в сфере лоббизма и GR. Автор и соавтор ряда исследований и публикаций в научных журналах.

Поделиться своими впечатлениями о книге и задать вопрос автору можно по адресу электронной почты:

i.v.tolmacheva@gmail.com

Для заметок

Для заметок

Научно-популярное издание

БИЗНЕС. ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ

Сведения, изложенные в книге, могут быть художественной реконструкцией или мнением автора

Ирина Толмачева

ЛОББИЗМ ПО-РУССКИ. МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И ВЛАСТЬЮ

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

Руководитель проекта *В. Дорофеев*
Редакторы *В. Дорофеев, В. Башкирова*
Арт-директор *А. Ирбит*
Бильд-редактор *И. Майорова*
Фоторедактор *А. Токарева*
Ответственный за выпуск *В. Башкирова*

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
125080, Москва, ул. Врубеля, д. 4.
kommersant@ kommersant.ru

ООО «Издательство «Эксмо»

Директор редакции *Л. Бершидский*
Ответственный редактор *М. Красавина*
Литературный редактор *В. Калмыкова*
Художественный редактор *Н. Биржаков*
Компьютерная верстка *Н. Журавлева*
Корректоры *В. Чернявская, Н. Витько*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.
Home page: **www.eksmo.ru** E-mail: **info@eksmo.ru**

Подписано в печать 25.08.2011.
Формат 60×90$^{1}/_{16}$. Гарнитура «Swift».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0.
Тираж 3100 экз. Заказ 8060.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ЗАО "ИПК Парето-Принт", г. Тверь, www.pareto-print.ru

ISBN 978-5-699-46305-3

9 785699 463053 >

библиотека **Коммерсантъ**

Это

первая книга

О

российском лоббизме

и тех, кто отстаивает интересы бизнеса.

В

ее основе —

рассказы самых успешных

отечественных представителей этой профессии.

Они откровенно говорят

о приемах и тонкостях взаимодействия

бизнеса с государственным аппаратом,

скрытых от глаз общественности механизмах

реализации экономических проектов

и страстях,

кипящих

вокруг лоббизма.


ISBN 978-5-699-46305-3